

الجمهوريّة العربيّة السوريّة

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية

دراسة ميدانية على الشركات متعددة الجنسيات في سورية

The Role of Human Resources Information Systems in Achieving the Competitive Advantages

A Field Study on Multinational Corporations in Syria

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير بإدارة الأعمال

إعداد:

عتيقة بوشنتوف بن طاطة

إشراف الدكتور:

أيمن حسن ديوب

دمشق: 2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْـــمَنِ الرَّحِيمِ

(وقُل اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالـــمُؤْمِنُونَ وسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)

(سُورَةُ التَوْبَة، الآية **105**)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْـــمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

(سُورَةُ طَه، الآية **114**)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْـــمَنِ الرَّحِيمِ

(وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الـــمُتَنَافِسُونَ)

(سُورَةُ الُمطَفِّفِينَ، الآية **26**)

صدق الله العظيم

الشكر والتقدير

بادىء ذي بدء؛ أحمدك ربِّي حمد الشاكرين، وأتوجه إليك بالشكر والثناء كما يليق بذاتك العلية، على أن وفقتني ويسرت لي السبيل لإتمام هذا العمل المتواضع، وأصلي وأسلم على سيّد المرسلين محمّد (صلّى الله عليه وسلم) وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين. كما يدعوني واجب الوفاء والأمانة أن أتقدم بوافر امتناني وعرفاني لكل من غمرني بعطائه:

أتقدم بخالص الشكر والتّقدير والامتنان إلى الدكتور /**أيمن حسن ديوب**/ مدرس إدارة الأعمال بكلية الإقتصاد، جامعة دمشق، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه لي من عون صادق وإرشاد أمين مخلص، ممّا يجعلني مدينة له بكل تقدير واحترام، فقد عاش مع هذا البحث، فكراً وعلماً، توجيهاً وإرشاداً، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور /**علي الخضر**/ الأستاذ في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، لتفضله بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحمل أعباء قراءتها وتصويبها وإظهارها بشكل علمي أفضل.

وأتوجه أيضاً بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور /**غذوان علي**/ المدرس بقسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، لتفضله بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، ولما سيخصّصه من وقته وفكره في تقييم البحث وإغنائه.

وأخيراً؛ أشكر أفراد عينة الدّراسة الّذين أجابوا عن أسئلة الدّراسة وأبدوا إهتماماً وتعاوناً في تقديم المعلومات الميدانية المطلوبة.

والشكر لله سبحانه وتعالى أوّلاً وآخراً والحمد لله ربّ العالمين

الباحثة

الإهداء

إلى المعلم الأوّل..

الّذي سطر بعد الجهل علما، وشق في عباب الظلم نورا..

فأشرقت ببعثه الأفكار والنفوس..واخضوضرت بعدله الحياة..

محمد بن عبد الله (صلى الله عليه وسلم)

إلى الّتي خصّ الله الجنة تحت قدميها..

إلى من أحاطتني بحنانها وحملت همومي وعلمتني الصبر والكفاح..

إليك يا أماه أهدي ما وصلت إليه لعلّ فرحة عينيك ورضا قلبك ينير لي باقي الدَّرب

أمي حفظها الله

إلى من كان سندا ودعما..
إلى من كافح ليزرع في نفسي بذرة الخير..
إلى صاحب القلب الكبير..

والدي حفظه الله

إلى أحق الناس بصحبتي وحبي..
إلى من كانوا سندي ولازالوا..
إلى دنيا المحبة والوفاء..
إلى من شاركوني الدمعة والبسمة..

إخوتي

إلى من كانوا عائلتي الثانية..وشاركوني حياة الغربة..
إلى من تقاسمنا معاً صعاب الابتعاد عن الأهل والأحباب..
لأنّهم وببساطة كانوا من الأهل والأحباب..

رفيقاتي

إلى من قيمتها تعادل قيمة دماء مليون ونصف المليون من الشهداء...

إلى الجزائر الحبيبة

إلى من احتضنتني وكانت بلدي الثّاني...

إلى دمشق الفيحاء..وسوريا الصمود



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية

دراسة ميدانية على الشركات متعددة الجنسيات في سورية

The Role of Human Resources Information Systems in Achieving the Competitive Advantages

A Field Study on Multinational Corporations in Syria

إعداد:

عتيقة بوشنتوف بن طاطة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد– جامعة دمشق

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة		التوقيع
الأستاذ الدكتور/ علي الخضر	**عضواً ورئيساً**	....
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد– جامعة دمشق		
الدكتور/ أيمن ديوب	**عضواً ومشرفاً**	....
المدرس في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد– جامعة دمشق		
الدكتور/ غذوان علي	**عضواً**	....
المدرس في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد– جامعة دمشق		

دمشق: **2011**

قائمة المحتويات:

قائمة الجداول:

قائمة الأشكال:

قائمة المصطلحات:

المصطلح المقابل باللّغة الانجليزيّة	المصطلح المقابل باللّغة الفرنسيّة	المصطلح باللّغة العربيّة
The Correspondent Term With English	**Le Terme Correspondant En Français**	
Modems	Modems	المودمات
Manual Process	Processus Manuel	المعالجة اليدوية
Key-Driven	Touche de Clavier	لوحة المفاتيح
Punched System	Systèmes Perforées	نظم آلات تثقيب الكروت
Electronic Data Processing Systems	Systèmes de Processus Électronique des Données	نظم معالجة البيانات إلكترونياً
Accounting Information Systems	Systèmes d'Information Comptable	نظم المعلومات المحاسبية
In Batch Processing	Processus par Lots	المعالجة بالدفعة
In Real Time Process	Processus en Temps Réel	المعالجة الفورية
Physical Process	Processus Physique	المعالجات المادّية
Word Processing	Processus Parole	معالجة الكلمة
Electronic Meetings	Réunions Électroniques	اللّقاءات الإلكترونية
Periodic Reports	Rapports Périodiques	التّقارير الدورية
Special Reports	Rapports Spéciaux	التّقارير الخاصّة
Computer Based Information System (CBIS)	Systèmes d'Information Assistée par Ordinateur	نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب
On-Line Analytical processing (OLAP)	Ligne Outil de Processus Analytique	أداة المعالجة التّحليلية الفورية
Knowledge – Based System	Systèmes Assistée par Connaissance	النظم المعتمدة على المعرفة
Structural Analysis	Analyse Structurelle	التّحليل الهيكلي
Data Flow Diagrams	Diagramme de Flux des Données	مخطّطات تدفق البيانات
Structured Design	Devis Structurée	التّصميم الهيكلي
Information Engineering	Ingénierie de l'Information	هندسة المعلومات
Systems Revolution	Révolution des Systèmes	ثورة الأنظمة
Relational Database	Base de Données Relationnelle	قاعدة البيانات المترابطة

المصطلح المقابل باللّغة الانجليزيّة **The Correspondent Term with English**	المصطلح المقابل باللّغة الفرنسيّة **Le Terme Correspondant en Français**	**المصطلح باللّغة العربيّة**
Stand – Alone HRIS	Stand- Seul SIRH	نظام معومات الموارد البشرية القائم بذاته
Status Reports	Rapports d'États	تقارير الحالات
Gap Analysis	Analyse de l'Écart	تحليل الفجوة
Models and Forecasts	Modèles et Prévisions	النماذج والتّنبؤات
Data Excursions	Excursions des Données	تشتُّت البيانات
What – if Analysis	l'Analyse de Qu'est – si	تحليل ماذا – إذا
The Privacy Protection Study Commission	La Commission d'Étude de la Protection de la Vie Privée	لجنة دراسة حماية السّرِّيّة
Distinctive Competencies	Les Capacités Distinctives	المقدرات المميِّزة
Competitive Strategy	La Stratégie Concurrentielle	استراتيجية التّنافس
Cooperation	Coopération	التّعاون

قائمة الملاحق:

الفصل الأوّل: الإطار المنهجي للدّراسة

يتضمّن هذا الفصل وصف لنموذج الدّراسة، من خلال عرض الدّراسات السّابقة ذات الارتباط بموضوع الدّراسة الحالية، وتوضيح المنهجية الّتي ستُعتَمَدُ في تهيئة الجانب الميداني، وعليه شمل الفصل الأوّل ما يأتي:

1. مقدمة عامّة
2. الدّراسات السّابقة
3. مشكلة الدّراسة
4. أهداف الدّراسة
5. أهمية الدّراسة
6. التّعريفات الإجرائية لمتغيّرات ومصطلحات الدّراسة
7. فروض الدّراسة
8. منهجية الدّراسة
   - مجتمع وعينة الدّراسة
   - منهج الدّراسة
   - نموذج الدّراسة
9. تصميم استمارة الاستقصاء
10. اختبار صدق وثبات المقاييس
11. أساليب التّحليل الاحصائي
12. حدود الدّراسة

هوامش الفصل الأوّل

1. مقدمة عامّة

أصبحت المعلومات في عصرنا الحاضر مصدراً رئيسياً وهاماً لحياة الشركات وديمومتها، ونتيجةً للتطور المتسارع في الحياة الاقتصادية بشكل عام وفي الشركة بشكل خاص، وتضخم عدد المعطيات والمؤشّرات وكثافتها، ظهرت أهمية وجود بنوك معلومات حقيقية، تفيد الشركة وبشكل فعّال في التّكيّف مع ما تتطلّبه السّاحة التّنافسية من ديناميكية لتعزيز موقعها في السّوق، إذ يسمح التّحكُّم الجيّد للشركة في تدفق المعلومات من تحقيقها لمزايا تنافسية والعمل على ضمان استمرارها. فنتيجةً لإزالة القيود والحواجز وظهور الأنترنيت، والتّسارع التّكنولوجي، والمنافسة الشّديدة الّتي تتأتّى من كلّ مكان، فإنّ امتلاك المعلومة الدّقيقة والصّحيحة هي مصدر من مصادر إكساب الشركات ميزة تنافسية عن غيرها، وهذا عن طريق تقليل التّكاليف، وسرعة معالجة البيانات، وتطوير المنتجات، وتحديد نقاط القوّة والضعف بكلّ عملياتها، وكذلك من خلال امتلاك تغذية عكسية تمكّنها من مراقبة ومقارنة المحقّق مع ما كان متوقعاً وسدّ الفجوات بأقل التّكاليف. لهذا تَركّز اهتمام الشركات على إيجاد أفضل الطرق لضبط ورقابة مواردها، مركّزةً على المورد البشري الّذي يعتبر من أهم دعائم تكيّفها وضمان بقائها وتطورها، إذ حُوِّلَت وظائف إدارة الموارد البشرية من العمل اليدوي إلى العمل المحوسب، حيث جعلت الحواسيب عملية معالجة الكم الهائل من البيانات مهمّة سهلة التّنفيذ، لذا عملت مختلف الشركات على تبني العديد من النظم الّتي تحكم وتسهّل عملياتها ومن بينها نظام معلومات الموارد البشرية الّذي يمكن أن يساعد المنظمة لتصبح أكثر فاعلية وتحقّق ميزة تنافسية. حيث يعدّ هذا النوع من نظم المعلومات انعكاساً واضحاً لمدى اهتمام الشركات بمواردها البشرية وتنمية استخدامها، إذ يصمّم أساساً للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلّقة بالعاملين، الوظائف والأنشطة ومعالجتها للحصول على المعلومات والتّقارير الّتي يمكن الاستفادة منها في اتّخاذ قرارات: الاختيار والتّعيين، التّدريب والتّنمية، الأجور، المكافآت والحوافز، تقييم الأداء الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي،.... وغيرها من المعلومات المتعلّقة باستخدام العنصر البشري ورفع مستويات آدائه لبناء وتطوير المزايا التّنافسية وتحقيق عوامل التّفوق التّنافسي.

ولم تكن بيئة الأعمال السّورية في منآى عن كلّ هذه التّطورات في جانب المعلومات، فقد تأثّرت بذلك الشركات السّورية في شتّى القطاعات، وحتّى الشركات متعددة الجنسيات الّتي تمارس أعمالها في سورية، فهذه الأخيرة قد تأثّرت هي الأخرى بالتطور التّكنولوجي، والمنافسة العالمية الشّديدة، وبالعوامل السّياسية، والاقتصاديات العالمية، إذ تسعى للاستفادة بدورها من التّقدّم التّكنولوجي في إدارة مواردها البشرية، وكذلك تبني نظام معلومات موارد بشرية يسمح لها بمواجهة مختلف التّحدّيات محلياً على مستوى القطر السّوري، أو عالمياً على مستوى أسواق عمل الدولة الأم والفروع الأخرى، وهذا من خلال بناء قاعدة بيانات موارد بشرية تتضمّن مختلف معلومات المورد البشري ومتاحة في الوقت المناسب، إلى جانب تحديثها بشكل مستمرّ، حتّى يمكن الرجوع إليها بكلّ ما يتعلّق بالموارد البشرية، وإمكانية تعظيم الاستفادة منها لتحقيق مزايا تنافسية تسمح لها بضمان بقائها واستمرارها في بيئة أبرز سيماتها المنافسة المتزايدة.

2. الدّراسات السّابقة

تمهيد:

إنّ انطلاقة البحث العلمي من الدّراسات السّابقة؛ يُعَدُّ أساساً صحيحاً لتكوين الفكرة المبدئية عن موضوع ومتغيّرات الدّراسة، إذ يُمْكِنُ لكلّ باحث أن يستفيد من الدّراسات السّابقة لموضوعه بشكل أو بآخر (كضبط المتغيّرات، قياسها، تحديد مجال التّطبيق،...وغير ذلك)، وبالتّالي فقد قامت الباحثة باستعراض مرجعي لأهم الدّراسات الّتي تمكنت من الاطّلاع عليها، والّتي تناولت مواضيع ذات صلة بموضوع الدّراسة، وهذا لتأسيس إنطلاقة صحيحة للدّراسة، وقد رُتبت هذه الدّراسات ترتيباً زمنياً بدءً من الدّراسة الأحدث، إلى جانب محاولة تمييز الدّراسة الحالية عن ما سبق من دراسات، وكذلك تناول مجالات الاستفادة منها، وهذا على النحو التّالي:

- الدّراسات المتعلّقة بالمتغيّر المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية)
- الدّراسات المتعلّقة بالمتغيّر التّابع (المزايا التّنافسية)
- اختلاف الدّراسة الحالية عن الدّراسات السّابقة
- مجالات الاستفادة من الدّراسات السّابقة

– **الدّراسات المتعلّقة بالمتغيّر المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية)**

✓ **الدّراسات العربيّة:**

دراسة (درويش، 2009)[1]

عنوان الدّراسة: بناء استراتيجية للاختيار والتّعيين المعتمد على نظم المعلومات: حالة القطاع الخاص للصناعات الدوائية في سورية.

أهداف الدّراسة:

هدفت الدّراسة إلى معرفة ما إذا كانت هذه المنظمات تستخدم نظم معلومات إدارية أوّلاً، وما إذا كانت تستخدم هذه النظم في إدارة الموارد البشرية وخصوصاً في مجال استراتيجية الإختيار والتّعيين ثانياً، وأثر هذا النظام في كفاءة هذه الاستراتيجية وفاعليتها.

نتائج الدّراسة:

من بين النتائج المتوصل إليها؛ أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظام معلومات محوسب في كفاءة وفاعلية كلّ من (دراسة طلبات التّوظيف، معالجة نتائج الاختبارات ومقارنتها فيما بين المتقدّمين، ومقابلات التّوظيف) إلى جانب هذا، فقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء استراتيجية الاختيار والتّعيين المعتمد على نظم المعلومات في خلق ميزة استراتيجية للمنظمة.

دراسة (ضويا، 2008)[2]

عنوان الدّراسة: دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية: دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية.

أهداف الدّراسة:

سعت الدّراسة إلى إبراز دور نظام معلومات الموارد البشرية في حسن اختيار القيادات، وتحديد تأثيره في عملية الاختيار هذه.

نتائج الدّراسة:

أظهرت نتائج الدّراسة أنّ عدم توفر نظام معلومات موارد بشرية أدّى إلى:

– عدم الدّقّة في اختيار القيادات الإدارية خاصّة وأنّ عدم الدّقّة هذه هي من العوامل الّتي تؤثر على أداء العاملين وعدم اهتمامهم بالعمل.

– عدم المرونة والسّرعة في اتّخاذ القرارات التّكتيكية.

دراسة (عفرم، 2008)[3]

عنوان الدّراسة: أثر تصميم نظام معلومات في رسم مسارات الموظّفين الوظيفية واحلالهم الوظيفي بالتّطبيق على الجهاز الإداري الحكومي في سورية .

أهداف الدّراسة:

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على مدى أهمية نظم المعلومات ومعالجة البيانات آلياً في تسهيل رسم مسارات الحياة الوظيفية، والمستقبل الوظيفي للإداريين.

نتائج الدّراسة:

أوضحت الدّراسة الميدانية النتائج التّالية:

1. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين نظام المعلومات وكلّ من (الموضوعية في رسم مسارات الموظّفين، رضا العاملين عن مساراتهم الوظيفية وإحلالهم الوظيفي، نتائج تقييم آداء العاملين في رسم مساراتهم الوظيفية وإحلالهم الوظيفي، نتائج التّعلم والتّدريب والتّنمية في عمليات رسم المسارات الوظيفية والإحلال الوظيفي، توفير درجة عالية من جودة استثمار عنصري الوقت والتّكلفة في رسم المسارات الوظيفية والاحلال الوظيفي).

2. إتّفاق أفراد العينة فيما يتعلّق ب:

- ضرورة وجود نظام معلومات موارد بشرية محوسب لتكوين بنك معلومات عن الوظائف، ومتطلّباتها، وشاغليها.
- أنّ سرعة الحصول على المعلومات واستثمار عنصر الوقت مرهون بتوفير نظام معلومات محوسب للموارد البشرية.

كما أظهرت النتائج أيضاً؛ أنّ عدم وجود نظام معلومات موارد بشرية فعّال يؤدّي إلى ارتفاع التّكاليف نتيجة اعتماد معايير خاطئة في التّوظيف.

دراسة (القضاة، 2008)[4]

عنوان الدّراسة: أثر نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على البنوك التّجارية الأردنية.

أهداف الدّراسة: هدفت هذه الدّراسة إلى بيان مدى تأثير نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية إدارة الموارد البشرية والمتمثّلة ب [التّخطيط، التّوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التّعين)، التّدريب والتّطويرالمهني، تقييم الأداء، التّعويض والحوافز، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي].

نتائج الدّراسة: توصّلت الدّراسة إلى النتائج التّالية:

- ساهم النظام في زيادة ربحية البنك، وعمل على إيجاد التّكامل بين كافّة الوظائف، وعلى استغلال الموارد المتوفرة بفاعلية وكفاءة عن طريق إيجاد التّحليلات، والقيام بكافّة نشاطات وظيفة التّخطيط.
- عمل النظام على توفير العدد المناسب من شاغلي الوظائف المؤهلين، وقلّل من تكاليف كلّ عملية توظيف (الاستقطاب، الاختيار، والتّعين) من حيث الوقت والمال، وبذلك فقد وفّر كادر موظفين ذا أداء عالي، وقلّل من معدّلات دوران العمل.
- يرى أفراد عينة الدّراسة أنّ وجود نظام تقييم أداء محوسب يوفّر معايير واضحة، وعادلة، وشفافة لتقييم الأداء بعيداً عن تدخل العوامل الشخصية سيوفّر لهم العدالة المطلوبة.

- وفّر النظام خطط واضحة ومعايير عادلة وواقعية للأجور والرّواتب ومنح الحوافز استناداً لإنجازات الموظّـف، كما أنّ موظّفي البنك راضون عن التّعويضات والحوافز الّتي يتلقونها، وأنّ نظام التّعويضات والحوافز قد ساهم في جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها.

- وجود مثل هذا النظام سيوفّر عدالة وشفافية في التّرفيع والتّرقية إلى مستويات إدارية أعلى بعيداً عن التّحيز وتدخل العوامل الشخصية، إلاّ أنّ النتائج جاءت أعلى من المتوسط بقليل وقد يكون سبب ذلك حاجة المـوظّفين للتدريب على النظام.

دراسة (العزاوي، 2007)[5]

عنوان الدّراسة: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلّبات تقويم أداء أعضاء الهيئة التّدريسية: دراسة تطبيقية في كلّية الإقتصاد/ جامعة بغداد.

أهداف الدّراسة: هدفت الدّراسة إلى التّعرف على دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلّبات تقويم أداء أعضاء الهيئة التّدريسية في كلّية الإقتصاد/ جامعة بغداد.

نتائج الدّراسة:

تؤثر متغيّرات نظام معلومات الموارد البشرية في عملية تقويم أداء أعضاء الهيئة التّدريسية، لاسيما عندما تعمل هذه الأبعاد بشكل متكامل. إلى جانب أنّ لمتغيّرات هذا النظام تأثير في عملية تقويم أداء أعضاء الهيئة التّدريسية في الكلّية المبحوثة، إذ كان التّأثير واضحاً لجميع المسارات، إلاّ أنّ المسار المبتديء ب: (الرّواتب- التّوظيف- الحوافز- التّدريب والتّطوير والبحث العلمي- الصّحّة والسّلامة) كان الأكثر تأثيراً. أمّا ترتيب النظم الفرعية حسب درجة التّطبيق فكان على النحو التّالي: (نظام الأجور والرّواتب- نظام التّدريب والتّطوير المهني- نظام الحوافز- نظام التّوظيف- نظام الصّحّة والسّلامة)

دراسة (أبو رحمة، 2005)[6]

عنوان الدّراسة: نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون المـوظّفين في وزارات السّلطة الفلسطينية بقطاع غزة.

أهداف الدّراسة:

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شؤون الموظّفين بوزارات السّلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتقييم مجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصـعوبات الّـتي تواجه تلك النظم وتحدّ من كفاءتها وفعالية استخدامها.

نتائج الدّراسة:

من بين النتائج الّتي تمّ التّوصّل إليها:

- تُوَفِّرُ نظم معلومات الموارد البشرية المعلومات الخاصّة بالموظّف بنسب عالية من الدّقّة.
- نقص الكفاءة التّكنولوجية والإدارية والتّنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

و الّتي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شؤون الموظّفين.

دراسة (رايس، 2005)[7]

عنوان الدّراسة: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة: حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط DML.

أهداف الدّراسة:

هدفت الدّراسة إلى تقديم تصور حول طبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات، وما هي المتطلّبات الّتي ينبغـــي توفيرها في هذا المورد للنجاح في هذا العصر.

نتائج الدّراسة:

من بين النتائج الّتي تمّ التّوصّل إليها أنّ تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع الأداء البشري و ذلك بـــ:

– **السّرعة**: فالأعمال الّتي كانت تأخذ فترة طويلة في تنفيذها أصبحت تُؤَدّى في وقت قصير جداً.

– **الدّقّة في الأداء**: فبفضل تكنولوجيا المعلومات أصبحت نسبة الخطأ في تأدية الأعمال قليلة جداً.

– **تقليص التّكاليف**: فـ**السّرعة** تسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب وهذا ما يسمح باتّخاذ القـــرارات و الإجراءات الإستعجالية السّليمة قبل فوات الأوان، أمّا **الدّقّة** فتسمح بتفادي التّكاليف المترتبة عن كثرة الأخطاء.

– ساعدت تكنولوجيا المعلومات في القضاء على بعض ضغوطات العمل المترتبة عن النظام الكلاسيكي ككثرة الأوراق والإجراءات البيروقراطية، ضيق أماكن العمل بسبب كثرة الرفوف، الغموض في بعض الأحيـــان في تأديـــة المهام نتيجة صعوبة إنتقال وتداول المعلومة داخل التّنظيم.

– أدّى العمل عبر الشبكات المعلوماتية إلى تقليل حركة الأفراد داخل التّنظيم وهذا يساعد أكثـــر في تكـــريس الجهد البشري في العمل، عِوَضَ التّنقل من مكتب لآخر لأجل الحصول على معلومة أو موافقة من طرف المسؤول.

– إعطاء مصداقية أكبر لعملية تقييم المسؤولين للأفراد الّذين هم تحت إشرافهم.

✓ **الدراسات الأجنبية:**

دراسة (Gassemi, 2008) [8]

عنوان الدّراسة: Les Facteurs Incitant à l'Utilisation des Systèmes d'Information des Ressources Humaines dans les Entreprises Marocaines.

أهداف الدّراسة:

هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد العوامل الّتي تدفع لاستعمال نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات المغربية، وقد تمّ استعمال نموذج Triandis (1980) كقاعدة نظرية لتطوير الإطار المفاهيمي ومختلف فروض الدّراسة.

نتائج الدّراسة:

النتائج الإحصائية الّتي تمّ التّوصّل إليها بتوزيع استبيان على أكثر من (900) مستعمل نظم معلومات مـــوارد بشرية في إدارات الموارد البشرية في أكثر من (450) مؤسسة مغربية، أظهرت وجود نوعين من العوامل تحفز/تمنع

استعمال نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات المغربية : **النوع الأوّل** من العوامل يتمثّل في العوامل المرتبطة بسلوك الانسان و يمثّل بالنتائج المحقّقة، الظروف المساعدة، والعادات. أمّا **النوع الثّاني** يتمثّل في العوامل المرتبطة بالظروف الاجتماعية للمؤسسة ويُمثّل بالظروف المساعدة والعوامل الاجتماعية.

دراسة (Hussain & Others, 2006)[9]

عنوان الدّراسة: The Use of Human Resources Information Systems on Human Resources Management Professionals.

أهداف الدّراسة:

شملت الدّراسة المؤسسات بمختلف أحجامها، بالتركيز على المؤسسات الّتي أصبحت تُركّز بشكل متزايد على نظم المعلومات الإدارية للحصول على المزايا التّنافسية.

نتائج الدّراسة:

- إتّضح من خلال النتائج؛ اختلاف في نسبة استعمال نظم معلومات الموارد البشرية لأداء المهام أو صنع القرار الاستراتيجي، بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك الكبيرة في ثلاث أنواع: نصائح الأجور، مزايا الموظّفين والتّوظيف، في كلّ واحدة من هذه؛ درجة الاستعمال كانت مرتفعة نسبياً في المؤسسات الكبيرة، في حين أثبتت النتائج عدم وجود اختلاف في كلّ من: تخطيط الموارد البشرية، العلاقات الصناعية، احتياجات التّدريب والتّعيين، إدارة الأداء.

- تمّ إيجاد استعمال قوي لنظم معلومات الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية، نصائح الرّواتب، مزايا الموظّف والتّدريب للأغراض غير الاستراتيجية بما يزيد عن (40%)، كما تمّ إيجاد أنّ عدد كبير من مهام الموارد البشرية الاستراتيجية تمّ دعمها بواسطة نظم معلومات الموارد البشرية بما يقارب (44,5%) من كلّ المؤسسات الّتي تستعمل نظم معلومات الموارد البشرية في دعم المهام الاستراتيجية.

- تبيّن من خلال النتائج؛ أنّ نظم معلومات الموارد البشرية تُزَوِّدُ بالمعلومات الدّقيقة وفي الوقت المناسب لمستخدمي الموارد البشرية وكذلك الإدارة العليا في دعم صنع القرار الاستراتيجي بغض النظر عن الحجم.

- يعترف مديري الموارد البشرية أنّ نظم معلومات الموارد البشرية تُزَوِّدُ بقيمة مضافة، وترفع مكانة وظيفة الموارد البشرية في المنظمة.

- الاستعمال الاستراتيجي لنظم معلومات الموارد البشرية يُحَسِّنُ بشكل محسوس آداء مستخدمي الموارد البشرية.

دراسة (Beadles & Others, 2005)[10]

عنوان الدّراسة: The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector.

أهداف الدّراسة:

هدفت الدّراسة إلى جمع معلومات عن تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، المزايا المستقبلية للنظام، الرضا عن

النظام، وأخيراً، التّأثير الاستراتيجي.

نتائج الدّراسة:

النتائج تمّ التوصّل إليها من خلال توزيع استبيان على مديري الموارد البشرية للجامعات العامّة في الولايات المتحدة الأمريكية، رغبةً في قياس الأثر الاستراتيجي لنظم معلومات الموارد البشرية، ومن أهمها مايلي:

- فيما يتعلّق بنسبة الموافقة على تخفيض الوقت المستغرق في كلّ من إدخال البيانات وكذا معالجة العمل اليدوي، فقد مثّلت (50%). وبالنّسبة لتخفيض الوقت المستغرق في تصحيح الأخطاء فقد مثّلت نسبة الموافقة (60%). أمّا نسبة الموافقة على تخفيض كلف مصاريف المدخلات مثّلت (40%).

- أمّا فيما يتعلّق بمشاركة المعلومات فكانت النتائج على النحو التّالي:

يؤمن (80%) من مديري الموارد البشرية أنّ نظم معلومات الموارد البشرية حسنت من قدرتهم على نشر المعلومات وزادت من كمية المعلومات المفيدة. و(90%) من مديري الموارد البشرية يؤمنون أنّ المعلومات المنتجة من نظم معلومات الموارد البشرية تنتج قيمة مضافة. كما أجاب (60%) منهم أنّ النظام يزوّد بمعلومات تفيد في صنع القرارات المتعلّقة بالتّرقيات.

وقد أشار الباحث إلى أنّ نسب النتائج المحقّقة يمكن أن تعود إلى نوع المنظمات الّتي شملتها الدّراسة.

دراسة (Tixier, 2004)[11]

عنوان الدّراسة: Les Relations Filiales – Maison – Mère au Sein d'Une Firme Multinationale.

أهداف الدّراسة: هدفت الدّراسة إلى تطبيق نظام معلومات موارد بشرية في شركة متعددة الجنسيات، وقد ركّزت على دراسة حالة أربع فروع أوربية لنفس الشركة متعددة الجنسيات.

نتائج الدّراسة:

توصّلت Tixier إلى أنّ إقامة نظام معلومات موارد بشرية واحد ونفسه لمجموع الشركة متعددة الجنسيات يخضع إلى مجموعة من الضغوط المزدوجة والّتي تتمثّل في (الضغوط التّنظيمية، الهيكلية، والمؤسسية).

دراسة (Cario, 2002)[12]

عنوان الدّراسة: Le Portail du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) de la SNCF.

أهداف الدّراسة:

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة مدى استعمال نظم معلومات الموارد البشرية في الشركة الوطنية لسكة الحديد الفرنسية (**S**ociété **N**ationale des **C**hemins de **F**er **F**rançais) .

نتائج الدّراسة:

من بين النتائج الّتي تمّ التوصّل إليها:

- يتمّ تسيير كلّ البرامج في SNCF في الداخل.

- نظراً للتغيرات السّريعة والغير مرغوبة الّتي تفرضها الأسواق إلى جانب عدم انسجام مستوى معلومات المستخدمين في الواقع مع هذه التّغيّرات، فإنّه يتوجب الحذر في عمليات التّكوين والمعلومات في كلّ مرحلة.

- تبيّن من خلال التّطبيق العملي أنّ العدد الكلّي لمواقع الإنترانت في SNCF من 116إلى125، وحوالي موقعين جديدين كلّ شهر بما يفسّر أنّ كمية المعلومات تصبح أكثر أهمية يوماً بعد يوم.

- من أجل سير أفضل للمعلومات وكذا تسهيل مهام المستخدمين يُقتَرَحُ ربط مختلف الخوادم (Serveur) مع موارد المعلومات المتعدّدة، وهذا يحتاج إلى كفاءات متخصّصة في المعلوماتية.

- الدّراسات المتعلّقة بالمتغيّر التّابع:المزايا التّنافسية

✓ الدّراسات العربيّة:

دراسة (الرجبي، 2010)[13]

عنوان الدّراسة: نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التّنافسية: دراسة ميدانية للمصارف التّجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية.

أهداف الدّراسة: الهدف العام لهذه الدّراسة هو تحديد الدور الّذي تؤدّيه نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التّنافسية في المصارف محل الدّراسة.

نتائج الدّراسة:

أهم ما توصّلت إليه الدّراسة؛ وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المختلفة (توفر العوامل التّنظيمية، توفر العوامل التّكنولوجية، مستوى الأفراد) المستخدمة في المصارف التّجارية المدرجة في السّوق الأوّل من سوق الأوراق المالية، وتحقيق الميزة التّنافسية بأبعادها المختلفة (مستوى الخدمة، مستوى رفع كلف التّحويل لبنك آخر، مستوى العوائق أمام الدّاخلين الجدد للسوق، مستوى التّحالفات الاستراتيجية، مستوى الاستخبار التّنافسي، مستوى خفض التّكاليف) في تلك المصارف بلغت (0,963).

دراسة (المارديني، 2010)[14]

عنوان الدّراسة: مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وانعكاساتها في تحقيق الميزة التّنافسية: دراسة ميدانية في المصارف الاسلامية في سورية.

أهداف الدّراسة: هدفت الدّراسة إلى التّأكيد على أهمية تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية في المصارف الاسلامية في سورية حتّى تتمكن من كسب الميزة التّنافسية في ظل التّطورات الّتي يشهدها القطاع المصرفي السّوري، وإظهار العلاقة بين الجودة الشاملة للخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التّنافسية.

نتائج الدّراسة:

من بين النّتائج المتوصل إليها؛ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين كلّ من (التّركيز على العميل،

تمكين العاملين، التّحسين المستمرّ، إلتزام الإدارة العليا) وتحقيق الميزة التّنافسية.

دراسة (عبد الرحمن،2009)[15]

عنوان الدّراسة: التّعلم التّنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التّنافسية: دراسة تطبيقية على شركة الاتّصالات المصرية.

أهداف الدّراسة:

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على مدى مساهمة التّعلم التّنظيمي في تحقيق المزايا التّنافسية بالشركات محل الدّراسة.

نتائج الدّراسة:

أوضحت النتائج وجود علاقة جوهرية بين التّعلم التّنظيمي والمزايا التّنافسية للشركات محل الدّراسة . وقد كانت طرق التّعلم التّنظيمي هي الأقوى في التّأثير على المزايا التّنافسية للشركات محل الدّراسة، تلتها الآلية الّتي تعتمدها الشركة في التّعلم التّنظيمي. وقد أوضحت الدّراسة أنّه فيما يتعلّق بالمزايا التّنافسية المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية يتمّ الاعتماد على تحقيق التّكامل بين استراتيجية الشركة وعلى تحفيز قوّة العمل المتميّزة أكثر من الاعتماد على ممارسات اختيار العاملين بناءاً على أسس تنافسية، وأخيراً؛ تبيّن أنّ هناك تفوق في ميزة المهارات لدى الموارد البشرية في شركات الاتّصال محل الدّراسة على ميزة الإنتماء.

دراسة (داسي،2007) [16]

عنوان الدّراسة: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التّنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السّورية .

أهداف الدّراسة:

هدفت الدّراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة، ودورها في تحقيق الميزة التّنافسية لقطاع المصارف الحكومية السّورية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التّنافسية لهذه المصارف.

نتائج الدّراسة:

ومن بين النتائج الّتي تمّ التّوصّل إليها:

- أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التّنافسية.
- وجود ضعف في جودة الخدمات المقدّمة من طرف هذه المصارف وعدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- عدم اهتمام المصارف الحكومية السورية باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي الأمر الّذي ينعكس سلباً على تقديم الجديد سواءً على مستوى العمليات، أو على مستوى الخدمة المصرفية.

دراسة (بتيت، 2006)[17]

عنوان الدّراسة: دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التّنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام.

أهداف الدّراسة: هدفت الدّراسة إلى إبراز دور جودة المنتج في نجاح أو فشل مؤسسة ما باعتبارها عامل استراتيجي تعتمد عليه المؤسسات العالمية للوصول إلى الزبائن وتحسين صورتها، وما إذا كان الاعتماد على الجودة كفيل بضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة في وسط بيئة شديدة المنافسة، ومعرفة أثرها في تنمية والمحافظة على هذه الميزة.

نتائج الدّراسة:

توصّلت الدّراسة إلى أنّ للجودة دور أساسي وفعّال في ضمان ميزة تنافسية قوية وصعبة المحاكاة، وكذلك لها دور محوري في تنمية الميزة التّنافسية للمؤسسة، ويمرّ ذلك حتماً بمدى اهتمام هذه الأخيرة بجودة منتجاتها من مرحلة التّصميم مروراً بمرحلة التّنفيذ، إلى مراقبة الجودة خلال مراحل العملية الانتاجية وبعدها التّأكد من مطابقة المنتج للتصميم المحدّد مسبقاً بمراعاة إمكانيات المؤسسة وقدراتها.

دراسة (سملالي، 2005) [18]

عنوان الدّراسة: أثر التّسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التّنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة).

أهداف الدّراسة:

هدفت الدّراسة إلى محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التّحليل الاستراتيجي للموارد الدّاخلية والكفاءات الاستراتيجية باعتبارها مدخلاً متميّزاً لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التّنافسية.

نتائج الدّراسة:

ومن بين النتائج الّتي تمّ التوصّل إليها:

– الموارد البشرية أصبح لها دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة بسبب قدرتها على الإبداع، والابتكار، ومصدر الأداء المتميّز للمؤسسة الاقتصادية.

– أهمية ودور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد، وزيادة قدراتهم الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وامتلاك المؤسسة للميزة التّنافسية، وأنّ القيمة الحقيقية للمؤسسة تَكمُن في رأسمالها الفكري، وكفاءتها الفردية، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها وتحويلها إلى تطبيقات تحقّق الأداء العالي.

– تسيير الجودة الشاملة يعدّ نظاماً تسييرياً يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتمّ فيها تحسين وتطوير مستمرّ لمهارات وقدرات الكفاءات، وتنميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل، ودعم العمل الجماعي، وبالتّالي؛ تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وامتلاك ميزة تنافسية، كما يرتكز على التّحسين المستمرّ.

✓ **الدّراسات الأجنبية:**

دراسة (Gamero & Others, 2009) [19]

عنـوان الدّراسـة: The whole Relationship Between Environment Variable and Firm Performance: Competitive Advantage and Firm resources as Mediator Variables.

أهداف الدّراسة: هدفت الدّراسة إلى التّعرف على ما إذا كانت النظرة المعتمدة على موارد المنشأة تتوسط أو لا العلاقات الإيجابية للإدارة البيئية وتحسن الأداء البيئي بالميزة التّنافسية، الّتي لها هي الأخرى نتائج على الأداء المالي.

نتائج الدّراسة:

أظهرت نتائج الدّراسة أنّ موارد المنشأة والميزة التّنافسية تعمل كمتغيّرات وسيطية لعلاقة إيجابية بين الحماية البيئية والأداء المالي.

دراسة (Santos & Others, 2009)[20]

عنوان الدّراســـة: Strategies for Competitiveness and Sustainability: Adaptation of A Brazilian Subsidiary of A Swedish Multinational Corporation.

أهداف الدّراسة: التّنافسية في إطار المستويات الكلّية والجزئية للمؤسسة، تُفرَض في الغالب بقدرتها على الإبـــداع، الاستجابة لحاجات السّوق، والمرونة إلى التّحدّيات مع المنافسة. وقد ركّزت الدّراسة بشكل أساسي علـــى تـــأثير الفعالية التّكنولوجية على الأداء المستمرّ للفرع البرازيلي لشركة إيريكسون Ericson متعددة الجنسيات. من خلال إطار مفاهيمي، لاستكشاف تكنولوجيا الاتّصال والمعلومات نحو رؤية شاملة لمستويات الإبداع والإستمرارية.

نتائج الدّراسة:

أظهرت نتائج الدّراسة أنّ البحث في العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات، الإستمرارية، الإبـــداع، والتّنافسية هي حقل يسيطر علية اللاّتأكد. بشكل خاص، تحليل تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات لزيـــادة الكفاءات، الأرباح، وإمكانية تطورات المستقبل (إيجابية أو سلبية)، الّتي تعتبر مهمّة معقدة.

دراسة (Almor & Hashai, 2004)[21]

عنوان الدّراسة: The Competitive Advantage and Strategic Configuration of knowledge – Intensive, Small – and Medium – Sized Multinationals: A Modified Resource – Based View.

أهداف الدّراسة: استخدمت هذه الدّراسة النظرة المعتمدة على الموارد المحورية لفحص الميزة التّنافسية، وهذا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متعددة الجنسيات*. فبينما النظرة المعتمدة على الموارد تـــخُاطِب القدرات المتفوقة فقط، فإنّ هذه الدّراسة هدفت إلى اختبار كلّ من القدرات العالية والدنيا والميزة التّنافسية المستمرّة النّاتجة عنهما.

نتائج الدّراسة:

أظهرت النتائج أنّه على الرغم من أنّ هذه الشركات تمتلك قدرات جوهرية منخفضة، إلاّ أنّها تنافس عالمياً برفع قدرات البحوث والتّطوير المتفرقة الّتي تعتبر من قدراتها الرئيسية، كما تقوم باختيار التّرتيب الاستراتيجي الّذي يسمح لها بالتّنافس عالمياً بالرغم من القدرات المنخفضة في أنشطة التّسويق والإنتاج الّتي تعتبر قدرات غير رئيسية.

دراسة (Chuang, 2004)[22]

عنوان الدّراسة: A Resource – Based Perspective on knowledge Management Capability and Competitive Advantage: An Empirical Investigation.

---

* حسب (Almor & Hashai, 2004)؛ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متعددة الجنسيات لا يمكن أن تصنف كشركات متعددة الجنسيات بسبب الصغر النسبي للحجم والمجال المحدود من العمليات. ولا يمكن النظر إليها كمؤسسات صغيرة ومتوسطة مُصدرة، لأنّها تستعمل استراتيجيات متنوعة للتنافس عالمياً إضافةً إلى الصادرات، مثل تأسيس فروع Greenfield، استعمال التحالفات الاستراتيجية العالمية كالتحالفات والاستحواذات. هكذا، هذه المؤسسات لها خصائص منفردة الّتي تصنفها على حدى عن الشركات متعددة الجنسيات من جهة، وعن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى.

أهداف الدّراسة: مفهوم إدارة المعرفة كسلاح تنافسي قوي تمّ التّأكيد عليه بقوّة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، رغم ذلك؛ استمرارية الميزة التّنافسية الّتي تزود بها قدرة إدارة المعرفة لم تُوَضَّحْ بشكل جيّد، ولملء هذه الفجوة؛ طَوَّرَت هذه الدّراسة مفهوم إدارة المعرفة كمقدرة تنظيمية والفحص تجريبياً للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة والميزة التّنافسية. وقد تمّ تصنيف موارد إدارة المعرفة الخاصّة بالمنشأة إلى موارد إدارة المعرفة الاجتماعية؛ والّتي تشمل الموارد البشرية، الثقافية، والهيكلية وقدرتها على إدارة المعرفة. وموارد إدارة المعرفة التّقنية؛ والّتي تشمل المكوّنات المادية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرتها على إدارة المعرفة.

نتائج الدّراسة: أظهرت نتائج المسوحات المجمعة عن 177 منشأة تمّ تحليلها واختبارها مايلي:

- أكدت النتائج أثر موارد إدارة المعرفة الاجتماعية على الميزة التّنافسية.
- موارد إدارة المعرفة التّقنية ترتبط بشكل عكسي مع الميزة التّنافسية.
- قدرة إدارة المعرفة ترتبط معنوياً بالميزة التّنافسية.

دراسة (Dehning & Stratopoulos, 2003)[23]

عنوان الدّراسة: Determinants of Sustainable Competitive Advantage Due to an IT-Enabled Strategy.

أهداف الدّراسة: هدفت الدّراسة إلى تفحّص العوامل الّتي يُعتَقَدُ أنّها تقود إلى ميزة تنافسية مستمرّة، واختبار هذه العوامل تجريبياً.

نتائج الدّراسة:

أظهرت النتائج أنّ المهارات الإدارية لتكنولوجيا المعلومات ترتبط إيجابياً بالإستمرارية، ومعرفة المنافس للميزة التّنافسية ترتبط عكسياً بالإستمرارية. و لم يكن هناك دعم للمهارات التّقنية أو البناء التّحتي لتكنولوجيا المعلومات كمصدر للميزة التّنافسية المستمرّة.

دراسة (He & Long, 2003)[24]

عنوان الدّراسة: Market Expansion Versus Cost Reduction: A Financial Analysis Foreign Direct Investment Advantages for Multinational Entreprises.

أهداف الدّراسة: هدفت الدّراسة إلى تفحّص العلاقات بين مزايا الاستثمار الأجنبي المباشر وفائض القيمة السّوقية النّاتج عن ذلك، وقد تَركّز التّحليل على أكثر ميزتين تتبعان الاستثمار الأجنبي المباشر والمتمثّلتين في توسع السّوق وتخفيض التّكلفة، وهذا باختبار عينة كبيرة من الشركات متعددة الجنسيات الّتي مقرها في الولايات المتحدة.

نتائج الدّراسة:

أظهرت النتائج أنّ الأقسام في الخارج للشركات متعددة الجنسيات في أمريكا لها ميزة مهمّة للتوسع في السّوق، ولكن ليس لها ميزة مهمّة لتخفيض التّكاليف. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة بين ميزتي (التّوسع في السّوق وتخفيض التّكاليف) للاستثمار الأجنبي المباشر ودرجة الارتباط الدولي من قبل الشركات متعددة الجنسيات.

دراسة (Shin, 2001)[25]

عنوان الدّراسة: Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce

أهداف الدّراسة:

هدفت الدّراسة إلى تعريف استراتيجيات الشركات الّتي تمارس أعمالها عبر الأنترنيت حتّى تستجيب للقوى التّنافسية الخمس وتحقّق ميزة تنافسية .

نتائج الدّراسة:

استعملت هذه الدّراسة نموذج (McCarthy) للعناصر الأربعة للمزيج التّسويقي، ونموذج (Porter) للقوى التّنافسية الخمس لتحقيق هدف الدّراسة، حيث مثّلت وجهة نظر مهمّة نحو تطوير استراتيجيات التّجارة الإلكترونية الّتي تساهم في تعظيم الربح. وأهم ما توصّلت إليه الدّراسة؛ اقتراح نموذج استراتيجيات الميزة التّنافسية (استراتيجية: المنتج، السّعر، التّرويج، التّوزيع) للاستجابة للقوى التّنافسية الخمس، كما هو موضح في الجدول رقم (1-1).

الجدول (1-1)

استراتيجيات الميزة التنافسية: استراتيجيات المنتج، السعر، الترويج، التوزيع للاستجابة للقوى التنافسية الخمس

	المنتج	السّعر	التّرويج	التّوزيع
تهديد المنافسين الجدد	تنويع المنتج، الإبداع. استراتيجية التّركيز على المستهلك. التّوسع نحو خط الانتاج المرتبط.	تمييز الأسعار مثل: (تخطيط الأسعار والتّسعير الذكي). قيادة التّكلفة. القيمة المضافة للسلع والخدمات.	استراتيجية التّرويج بالتّركيز على المستهلك. العلامة التّجارية الجذابة بالاعتماد على الخبرة والحقائق. التّسويق بتوزيع الدخل.	التّخريج أو التّحالفات الاستراتيجية. استراتيجية Cliks and Mortar. الاندماج المباشر والغير مباشر للمشروعات.
المنافسة بين الشركات القائمة	تنويع المنتج، الإبداع. استراتيجية التّركيز على المستهلك. التّوسع نحو خط الانتاج المرتبط.	تمييز الأسعار مثل: (تخطيط الأسعار والتّسعير الذكي)، قيادة التّكلفة، القيمة المضافة للسلع والخدمات.	استراتيجية التّرويج بالتّركيز على المستهلك. العلامة التّجارية الجذابة بالاعتماد على الخبرة والحقائق. التّسويق بتوزيع الدخل.	التّخريج أو التّحالفات الاستراتيجية. استراتيجية Cliks and Mortar. الاندماج المباشر والغير مباشر للمشروعات.
تهديد البدائل	تنويع المنتج، الإبداع. استراتيجية التّركيز على المستهلك.	تمييز الأسعار مثل:(تخطيط الأسعار والتّسعير الذكي) ، قيادة التّكلفة. القيمة المضافة للسلع والخدمات.		استراتيجية Cliks and Mortar.
قوّة المساومة للموردين		القيمة المضافة للسلع والخدمات.	توزيع الدخل.	التّخريج أو التّحالفات الاستراتيجية.
قوّة المساومة للمشترين		القيمة المضافة للسلع والخدمات.	استراتيجية التّرويج بالتّركيز على المستهلك. العلامة التّجارية الجذابة بالاعتماد على الخبرة والحقائق. التّسويق بتوزيع الدخل.	التّخريج أو التّحالفات الاستراتيجية.

Source: Namchul Shin. Op Cit. p169

– اختلاف الدّراسة الحالية عن الدّراسات السّابقة:

طبيعة الدّراسة: تعتبر الدّراسة الحالية من المواضيع القليلة الّتي تتناول العلاقة/ الأثر بين المتغيّرين المبحوثين، فمن خلال إطّلاع الباحثة على مختلف الدراسات إتّضح وجود ورقتي عمل كانتا ل (Broderick & Boudreau, 1991) حيث طرحا الموضوع من جانب نظري.

أبعاد متغيّرات الدّراسة: اعتمدت الباحثة على مقياسين أحدهما لمتغيّر نظم معلومات الموارد البشرية ، والآخر لمتغيّر الميزة التّنافسية وهو ل (Evans, 1993) ويشمل (كلفة-جودة-مرونة-تسليم-إبداع)، وقد وجدت الباحثة من خلال مطالعاتها أنّه توجد علاقة/ أثر بين كلّ من نظام معلومات للموارد البشرية والميزة التّنافسية وتتضح هذه العلاقة أكثر في ثلاث أبعاد من تلك الّتي حدّدها Evans وهي (تخفيض التّكاليف، الجودة، والإبداع)، وهو ما جعلها تركّز على هذه الأبعاد في دراسة المتغيّر التّابع.

مجتمع الدّراسة: تمتاز الدّراسة الحالية بأنّها طُبِّقَت في بيئة تتسم بالعالمية، لتستكشف الدور الّذي يمكن أن يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التّنافسية في الشركات العالمية، وبما يشكل جانباً يميّز الدّراسة الحالية عن ما تمّ استعراضه من دراسات سابقة.

اختيار عينة الدّراسة: إتّجَهَت الباحثة إلى اختيار عينة عشوائية طبقية للدّراسة في المستويات الإدارية العليا، والوسطى للشركات محل الدّراسة.

– مجالات الاستفادة من الدّراسات السّابقة

من خلال عرض الدّراسات السّابقة، أمكن الباحثة الاستفادة من تلك الدّراسات في جوانب مختلفة منها:

1. الاهتداء إلى بعض المراجع العربيّة والأجنبيّة والمواقع الإلكترونية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدّراسة، ومن بين هذه الدّراسات: (العزاوي، 2007؛ أبو رحمة، 2005؛ درويش، 2009؛ ضويا، 2008؛ عفرم، 2008؛ Tixier, 2004).
2. تحديد المتغيّرات الرئيسية وكذا الفرعية للدّراسة ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما، ومن بين هذه الدّراسات: (العزاوي،2007؛ داسي، 2007؛ بتيت، 2006؛ Gassemi, 2008؛ Hussain & Others, 2006؛ Beadles & Others, 2005؛ Tixier, 2004؛ Broderick & Boudreau, 1990).
3. التّعرف على الأسلوب الأنسب لتشخيص مجتمع الدّراسة ومن بين هذه الدّراسات: (Gassemi, 2008; Tixier, 2004).
4. تحديد الوسائل الإحصائية الأنسب الّتي تُلاَئِمُ معالجة بيانات ومعلومات الدّراسة الحالية، ومن بين هذه الدّراسات: (العزاوي، 2007؛ أبو رحمة، 2005؛ عبد الرحمن، 2009؛ داسي، 2009؛ Hussain & Others, 2006; Beadles & Others, 2005).

3. مشكلة الدّراسة

في ظل التّحدّيات المعاصرة وتصاعد التّنافس بين الشركات لتحقيق التّفوق والتّميُّز في مجال الأعمال، فإنّ الحفاظ على الميزة التّنافسية الّتي تملكها أي شركة أصبح من الصعب تحقيقه، خاصّةً في ظل التّحوّلات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، أين أصبح التّفوق التّنافسي لا يعتمد فقط على تميُّز ما يُقدَّم من سلع وخدمات بل تعدّاه إلى مصدر أكثر أهمية، والمتمثّل في امتلاك المعلومة والّتي يمكن تطويرها من خلال نظام معلومات كفء .

ومن جهة ثانية، ونظراً لتصاعد دور المورد البشري في الشركات، والتّطور الواضح في الفكر والتّطبيقات الإدارية بصورة عامّة، وتطبيقات الموارد البشرية بصورة خاصّة، أصبح الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية بمثابة سلاح استراتيجي لتحقيق المزايا التّنافسية للشركة، من خلال التّنبؤ بالحاجات المستقبلية من رأس المال البشري، واستثماره لزيادة الإبداع والابتكار خاصّة مع التّوسع في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وانخفاض كلفة الأجهزة الحاسوبية بشكل ملموس قياساً مع الماضي (عباس،2006: 323)[26]. وهذا ما أشارت إليه دراسات عديدة؛ العملية منها والنظرية، فمن الدّراسات العملية الّتي أشارت إلى ذلك؛ تلك الّتي أُنجزت من قبل (Niederman,1991) فيما يتعلّق بالمجالات الّتي توجد أكبر فائدة لمديري نظم المعلومات، إذ شغلت نظم معلومات الموارد البشرية المرتبة الثّالثة. وهذا ما أثبتته دراسة أخرى قام بها (Leitheiser, 2004) الّتي أكدت أنّ استعمال هذا النوع من النظم سيصبح أكثر أهمية سنة ال2010 (Gassemi, 2008)[27]. وقدّم (Beckers & Bsat, 2002) جملة من الأسباب الّتي تدفع الشركات إلى استعمال هذا النوع من النظم على النحو التّالي:

- إنتاج عدد واسع ومتنوع من عمليات الموارد البشرية
- تغيير التّركيز على الموارد البشرية من معالجة المعاملات إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
- جعل الموظّف جزء من نظام معلومات الموارد البشرية
- إعادة هندسة وظيفة الموارد البشرية
- زيادة التّنافسية من خلال تحسين ممارسات الموارد البشرية.

كما بيّن المسح الّذي قام به كلّ من (Watson & Wyatt, 2002) أربع مزايا يحقّقها نظام معلومات الموارد البشرية تتمثّل في: تحسين الانتاجية، تخفيض التّكاليف، تحقيق عائد على الاستثمار، وتحسين اتّصالات الموظّف (Boateng, 2007: 27-28)[28] .

أمّا فيما يتعلّق بالدّراسات النظرية الّتي أشارت إلى إمكانية الاستفادة من نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التّنافسية، فقد تمثّلت في ورقتي العمل اللّتين قدّمهما كلّ من (Broderick & Boudreau) ، إذ شملت إحداهما (Broderick & Boudreau, 1990)[29] العلاقة بين كلّ من إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، والميزة التّنافسية، وتمّ التّوصّل إلى أنّ التّطبيقات الحاسوبية في إدارة الموارد البشرية والمتمثّلة في نظم معالجة المعاملات، نظم دعم القرار، والنظم الخبيرة تساهم في تحقيق مزايا تنافسية للشركة بما في ذلك تخفيض التّكاليف، الجودة، والإبداع. أمّا ورقة العمل الأخرى (Broderick & Boudreau, 1991)[30]؛ فقد شملت مقابلة مع

مديري أكثر عشر شركات رائدة*؛ بارزة في استخدامها لنظم معلومات الموارد البشرية، إذ تمّ التّوصّل إلى رضا مدراء هذه الشركات على النظام وتأييدهم لما يمكن أي يحقّقه النظام من المزايا التنافسية سابقة الذكر.

كما أشار (Snell & Bohlander, 2007: 7– 8)[31] إلى أنّ نظام معلومات الموارد البشرية يمكن أن يكون سلاح قوي لقيادة التّكلفة المنخفضة، زيادة الانتاجية، زيادة سرعة وقت الاستجابة، وتحسين صنع القرار، وخدمة المستهلك في المؤسسات على اختلافها بما فيها الشركات الدولية الّتي أصبحت تبذل قصارى جهدها لتلتزم به أيضاً.

ومع تسارع خطي التّغيير الّذي ولّدته شبكة الأنترنت والاتّصالات الفائقة السّرعة والنقل تقلصت المسافات وانـــهارت الحدود، فظهرت أربعة نماذج منظمية تسود العالم (Beaman & Walker, 2002: 30)[32] ومن بينها: المتعدّدة الجنسية الّتي تعتبر محور الدّراسة الحالية.

وانطلاقاً ممّا تمّ ذكره من دراسات أشارت إلى المزايا التّنافسية الّتي يمكن أن يحقّقها نظام معلومات الموارد البشرية، سواءً ما تعلق منها بتحسين وزيادة الانتاجية، تخفيض التّكاليف، تحسين الجودة، الإبداع، سرعة الاستجابة، تحقيق عوائد على الاستثمار،....... أمكن الباحثة صياغة مشكلة الدّراسة على النحو التّالي:

ما هو دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التّنافسية في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في سورية ؟

ويمكن أن يتفرع عن مشكلة الدّراسة مجموعة من التّساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى عولمة نظام معلومات الموارد البشرية السّائد في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في سورية ؟
2. ما هو واقع نظام معلومات الموارد البشرية السّائد في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في سورية ؟
3. ما هو واقع المزايا التّنافسية الّتي يمكن أن تحقّقها الشركات متعدّدة الجنسيات العاملة في سورية نتيجة اعتمادها نظم معلومات الموارد البشرية؟
4. ما تأثير نظام معلومات الموارد البشرية وكلّ متغيّر من متغيّراته الفرعية على تحقيق المزايا التّنافسية في الشركات محل الدّراسة؟
5. هل يختلف تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية جوهرياً بين الشركات م ج محل الدّراسة؟

4. أهداف الدّراسة

تتمثّل أهداف الدّراسة في محاولة الإجابة على التّساؤلات الواردة في مشكلة الدّراسة، والّتي تتلخص بمايلي:

1. تقديم إطار نظري للمرتكزات الفكرية والأساسيات المعرفية لنظم معلومات الموارد البشرية والمزايا التّنافسية.

* ALCOA, Armstrong World Industries, AT & T, Becton- Dickinson, Chevron Corporation, Data General corporation, Digital Equipment corporation, Mobil Corporation, Aetna Life & Casualty company, and NCR corporation.

2. التعرف على مستوى عالمية نظام معلومات الموارد البشرية السّائد في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في سورية.

3. التّعرف على واقع نظام معلومات الموارد البشرية السّائد في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في سورية.

4. التّعرف على واقع المزايا التّنافسية الّتي يمكن أن تحقّقها الشركات متعددة الجنسيات العاملة في سورية نتيجة اعتمادها نظم معلومات الموارد البشرية.

5. تحليل تأثيرنظام معلومات الموارد البشرية وكلّ متغيّر من متغيّراته الفرعية على تحقيق المزايا التّنافسية في الشركات م ج محل الدّراسة.

6. التعرف على الاختلافات الجوهرية بين الشركات متعددة الجنسيات محل الدّراسة فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية.

7. تقديم مجموعة من التّوصيات والمقترحات للشركات محل الدّراسة فيما يتعلّق بدور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التّنافسية.

5. أهمية الدّراسة

يمكن تلخيص أهمية الدّراسة كمايلي:

الأهمية النظرية:

- هناك العديد من الدراسات والأبحاث الّتي تناولت نظم المعلومات الإدارية، وخاصّة نظم معلومات الإنتاج، والتّسويق، والتّمويل، إلاّ أنّ نظام معلومات الموارد البشرية لم يلق هذا الاهتمام وذلك بسبب الاعتقاد الخاطيء بأنّ تطبيقات الأفراد عادةً ما تكون روتينية، مثل أنشطة حفظ السّجلاّت، وتَسْتَخدِمُ بدرجة أقلّ نماذج علوم الإدارة الّتي تُطَبَّقُ في وظائف الإنتاج والتّسويق، وسبب آخر؛ يرجع إلى الاعتقاد أنّه ما لم يكن عدد الموظّفين كبيراً فإنّ سجلات الأفراد من السّهل المحافظة عليها يدوياً (ضويا، 2008 :2)[33].

- البحث محاولة لجمع ما كتب حول موضوع نظم معلومات الموارد البشرية بصفة عامّة، وحول الدّراسات المتعلّقة بتطبيق هذا النوع من نظم المعلومات، وبيان الدور الّذي يمكن أن تلعبه في تحقيق مزايا تنافسية.

- أهمية المتغيّرات المبحوثة ودورها في تطوير آداء الشركات، ولاسيما في جانبها النظري الّذي يتضمّن خلاصات لأهم اسهامات الباحثين في مجال نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التّنافسية.

الأهمية العملية:

تتمثّل الأهمية العملية للدّراسة في أهمية الشركات متعددة الجنسيات والّتي يمكن إيضاحها من ناحيتين:

أوّلاً: إنّ تناول نظام معلومات الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات يعدّ امتداداً لما سبق طرحه لموضوع معقد ومثير للجدل، والمتمثّل في نظام معلومات موارد بشرية عالمي، بمعنى موحد بين الشركة الأم وفروعها، والصعوبات الّتي واجهت ولا تزال تعترض إقامة مثل هذا النظام، وقد حاولت الباحثة مرّةً أخرى طرح هذا

الموضوع إذ شمل جزء من الدّراسة اختبار عالمية نظام معلومات الموارد البشرية وتحليل مختلف النتائج المتعلّقة بذلك.

ثانياً: ركّزت الدّراسة على الشركات متعددة الجنسيات في سورية، وهذا نظراً لندرة الأبحاث المطبّقة على هذه الشركات، وكذلك؛ رغبةً من الباحثة في إعطاء صورة عن هذه الشركات كمثال بارز عن شركات الاستثمار الأجنبي المباشر في سورية، وتمهيداً لدراسات لاحقة للتوسع أكثر في إثراء المكتبة بالتّطورات في مجال الاستثمار الأجنبي المباشر في سورية خاصّة في ظل جهود الدولة المتواصلة للارتقاء بهذا الجانب، كما أنّ البحث ذو أهمية للشركات محل الدّراسة من أجل تحقيق مستوى عالي من المزايا التّنافسية، وبما يتوافق مع أهداف التّوجه العالمي.

6. التّعريفات الإجرائية لمتغيّرات ومصطلحات الدّراسة

– متغيّرات الدّراسة:

المتغيّر المستقل: يتمثّل في نظام معلومات الموارد البشرية وتمّ دراسته من خلال الأبعاد التّالية: (نظام التّوظيف، نظام الأجور والرّواتب، نظام الحوافز، نظام التّدريب والتّطوير المهني، نظام الصّحّة والسّلامة، نظام تقييم الأداء).

نظام التّوظيف: Recruitment System

يسجّل هذا النظام ويتعقب الموارد البشرية في المنظمة لتعظيم استعمالها، مثل نظم حفظ سجلاّت الموظّفين الّتي تعمل على حفظ أثر الإضافات، الحذف، والتّغيّرات الأخرى في السّجلاّت في قاعدة بيانات الأفراد. التّغيّرات في مهام العمل والتّعويض، الاستئجارات والإنهاءات، هي أمثلة عن المعلومات الّتي يمكن أن تُستَعمَلَ لتحديث قاعدة بيانات الأفراد. مثال آخر هو نظم جرد مهارات الموظّف الّتي تستعمل بيانات مهارات الموظّف من قاعدة بيانات الفرد لتحديد موقع الموظّفين في المنظمة الّذين يملكون المهارات المطلوبة للمهام وخطط المشروع (O'Brien, 1990: 443)[34].

نظام الأجور والرّواتب: Wages and Salaries System

يُمْكِنُ للمنظمة الاستفادة من تطبيقات واستخدامات الحاسب الإلكتروني في إعداد الأجور والرّواتب لعامليها بسرعة وبدقّة تامة، أيضاً يمكنها الحصول على مجموعة من التّقارير الإحصائية الّتي تشتمل على بيانات هامّة. وتعتمد الإدارة على هذه التّقارير في التّعرف على تكلفة العمالة ومقارنتها من وقت لآخر أو من إدارة لأخرى (عبد الباقي وآخرون، 2007: 37)[35].

نظام الحوافز: Incentives System

يحتسب مبلغ الحوافز السّنوية لكلّ فرد، فضلاً عن مجمل الحوافز الّتي حصل عليها طوال خدمته (العزاوي، 2007: 17)[36].

نظام التّدريب والتّطوير المهني: Training and Professional Development System

يساعد هذا الأخير مديري الموارد البشرية في تخطيط ورقابة توظيف الفرد، التّدريب، برامج التّطوير عن طريق تحليل برامج الحاضر، كما يُحلّل هذا النظام تطور المسار لكلّ موظّف لتحديد أي أدوات التّطوير مثل برامج

التّدريب وتقييم الأداء الدوري يمكن أن يوصى بها. برامج التّدريب وتقييم أداء الموظّف المعتمِدة على الحاسب تساعد في دعم هذا الحقل من إدارة الموارد البشرية (O'Brien, 1990: 444)[37]. إنّ قاعدة البيانات الخاصّة بإدارة التّدريب تتضمّن البيانات التّدريبية؛ إضافةً إلى شهادة المهارات والخبرات التّعليمية، كما أنّه بالإمكان استخدام المعلومات الخاصّة بالتّكاليف لتحديد أي الأقسام تكون الموازنة التّدريبية فيها مرتفعة، إذ أنّ هذه المعلومات يمكن استخدامها في إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التّدريبية المستقبلية. ويُمَكّن نظام التّدريب والتّطوير المهني أيضاً من تحديد الميول المهنية، وقيم العمل، والأهداف المهنية، ويوفّر خططاً للتطوير المهني تحتوي على معلومات مهمّة كنقاط القوّة في المهارات المطلوبة، والحاجات التّدريبية والتّطويرية الأساسية للمواقع الإدارية العليا، ويساعد هذا النظام الإدارة في تحسين فاعلية الأداء، كما يساعد العاملين في تحديد ميولهم المهنية وتقديم النصح والإرشاد لهم فيما يتعلّق بالفرص المتوفّرة في المنظمة؛ كاستحداث وظائف جديدة (عباس، 2006: 332 –333)[38].

نظام الصّحّة والسّلامة: Health and Safety System

يسمح هذا النظام بتحديث مستمرّ للبيانات ذات الصلة، عرض هذه المعلومات، وإمكانية قياس وتقييم أداء السّلامة*. ويملك هذا النظام إمكانية معالجة ليس فقط التّحقيقات والبحوث المتعلّقة بالحوادث، بل أيضاً تلك المتعلّقة بالحوادث القريبة، بالإضافة إلى تصنيفين للبحوث: البحوث قبل الحادث وبحوث مكان الحادث، ويجب الإشارة هنا إلى أنّ الإصابات المسجلة لا تعتبر المورد الوحيد لتحقيقات مكان الحادث، بل حتّى الحوادث الّتي لا تنتج عنها أي إصابة تُزوِّد هي الأخرى بمعلومات مهمّة، إذ يتمّ الأخذ بعين الإعتبار الأخطار المحتملة، ويقوم نظام الصّحّة والسّلامة بمايلي: (Raouf & Dhillon, 1994: 89– 90)[39].

- تخزين بيانات التّحقيقات (البحوث) والحوادث.
- معالجة البيانات المخزّنة.
- تقديم النتائج النهائية في شكل تقارير لمساعدة مديري السّلامة في تقييم أداء السّلامة، ومساعدتهم في البدء بالعمليات التّصحيحية الضرورية.

نظام تقييم الأداء: Performance Appraisal System

يساعد المنظمة في ربط أنظمة التّقييم بخصائص ومواصفات كلّ وظيفة، ويساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء. والبرامجيات الخاصّة بتقييم الأداء يمكن أن تحدِّد نوع الطّريقة المناسبة للتقييم، وبعد الانتهاء من عملية التّقييم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياساً بالمعايير المحدَّدة. ويتطلّب هذا النظام من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء (عباس، 2006: 332)[40]. ويهدف هذا النظام إلى توفير المعلومات الصّحيحة والحديثة عن الأداء الجاري في

---

* مفردات قاعدة بيانات نظام الصّحّة والسّلامة موضحة في الملحق رقم (5).

المنظمة وفق خطط الأداء المعتمدة، وتيسير متابعة الأداء آنياً وفي الوقت الحقيقي من أجل تحقيق الأهداف التّالية: (السلمي، 2001: 143– 144)[41].

أ. رصد الأداء الفعلي في جميع مراحله وعلى كافّة المستويات.

ب. توفير معلومات متجددة للكشف المبكر عن فجوة الأداء، وبيان الفروق بين الأداء الفعلي والمستهدف.

ج. توفير معلومات تفصيلية وسريعة عن أسباب الإنحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف.

د. توفير معلومات تسهم في البحث عن مداخل لعلاج فجوة الأداء، فضلاً عن مجالات تحسين وتطوير الأداء.

المتغيّر التّابع: المزايا التّنافسية

ويمكن تمييز الأنواع التّالية للمزايا التّنافسية:

الجدول (1–2)

أنواع المزايا التنافسية

الباحث	أنواع المزايا التّنافسية
Evans, 1993	كلفة –جودة– مرونة –تسليم –ابداع
Certo & Peter, 1993	كلفة– نوعية– مرونة– اعتمادية
Mintzberg & Quinn, 1996	نوعية– الاسناد– السّمعة– السّعر–التّصميم
Krajeurski & Ritzman, 1996	كلفة– نوعية– مرونة– وقت
Best, 1997	كلفة– تميز– نمو– تحالفات– الإبداع
Slack,et…al, 1998	التّصميم– نوعية– مرونة– سهولة الاستعمال– الجمالية– الإبداع
Macmillan & Tampo, 2000	كلفة– تميز– مرونة– وقت– تكنولوجيا.

المصدر: خالد، طلال بن حمدان، وائل، ادريس (2007). الاستراتيجية والتّخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتّوزيع، ص357

وقد اعتمدت الباحثة المزايا التّنافسية حسب (Evans,1993) مركّزةً على كلّ من (**التّكلفة**، **الجودة**، **الإبداع**) وهذا لأنّ العلاقة/ الأثر بين متغيّري الدّراسة تتّضح أكثر في هذه الأبعاد.

التّكلفة الأقلّ: Least Cost

معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقلّ تكلفة مقارنةً مع الشركات المنافسة وبما يؤدّي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة، فإنّه لابدّ من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة (Value Chain) للشركة والّتي تعدّ مصادراً هامة للميزة التّكاليفية (خليل، 1998: 84)[42].

الجودة: Quality

يُقصَدُ بالجودة التّأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلّباتهم أو ما يفوق توقعاتهم، ويتطلّب ذلك الاتّصال بالعملاء أو المستفيدين والتّأكد من أنّ السّلع والخدمات تتناسب مع احتياجاتهم، وكذلك بناء علاقات طيبة معهم (محمد، 2008: 167)[43].

الإبداع: Innovation

يُعرِّفُ Kotler الإبداع على أنّه فكرة أو منتج أو جزء من تكنولوجيا الّتي تُطوَّر وتُسوَّقُ إلى الزبائن الّذين يُدرِكُونها كشيء جديد أو حديث (Kotler & Others, 1999: 603)[44].

– مصطلحات الدّراسة:

لأغراض الدّراسة تمّ اعتماد التّعريفات التّالية:

الميزة التّنافسية: Competitive Advantage

يمكن تعريف الميزة التّنافسية على أنّها أي عامل يسمح للمنظمة أن تُمَيِّزَ به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، رغبةً في زيادة حصّتها السّوقية (حسن، 2005: 8)[45].

نظام معلومات الموارد البشرية: Human Resources Information System

عَرَّفَ كلّ من (Denisi & Griffin, 2008: 491)[46] نظام معلومات الموارد البشرية على أنّه: "مجموعة من الأفراد، النشاطات، الأشكال، والبيانات تُسْتَعْمَلُ للحصول، تخزين، استرجاع، توزيع، واستعمال المعلومات المتعلّقة بالموارد البشرية للمنظمة".

وسيتمّ مناقشة عدّة تعاريف لكلّ من نظام معلومات الموارد البشرية والمزايا التّنافسية في الفصل المخصّص لكلّ منهما

الشركات متعددة الجنسيات: Multinational corporations

عَرَّفَ كلّ من (Mc Leod & Schell, 2004:31)[47] الشركة متعددة الجنسيات بأنّها: " المنشأة الّتي تشتغل عبر منتجات، أسواق، أمم، وثقافات. تتضمّن الشركة الأم ومجموعة من الفروع. الفروع هي منتشرة جغرافياً، وكلّ منها له أهداف، سياسات، وإجراءات خاصّة به". و يُطْلَقُ عليها أيضاً اسم الشركات المختلطة أو المشتركة ويقابلها باللّغة الانجليزية مصطلح Multinational corporations (MNCs)، وهي إتّفاق بين شركتين مستقلتين أو أكثر، ينتج عنها نشأة تنظيم جديد أو شركة جديدة مستقلة عن الشركات المنشأة لها، وقد تكون الشركة الوليدة نتيجة الإتّفاق بين الشركات القومية داخل البلد الواحد أو بين الشركات القومية والشركات

الأجنبية وهي الظاهرة الأكثر شيوعاً بين دول العالم الثّالث الّتي يَنْتُجُ عنها مايسمّى بالشركات متعددة الجنسيات، أو المختلطة، أو الاستثمار المشترك (خطاب وآخرون، بدون: 11)[48] .

7. فروض الدّراسة:

تماشياً مع أهداف الدّراسة واختباراً لنموذجها، اعتمدت الباحثة الفروض التّالية:

الفرض الأوّل: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج العاملة في سورية فيما يتعلّق بعولمة نظام معلومات الموارد البشرية، وينقسم هذا الفرض إلى مايلي:

1-1: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج العاملة في سورية فيما يتعلّق بعولمة نظام معلومات الموارد البشرية تعزى إلى متغيّر قطاع النشاط.

1-2: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج العاملة في سورية فيما يتعلّق بعولمة نظام معلومات الموارد البشرية تعزى إلى متغيّر ثقافة الشركة.

1-3: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج العاملة في سورية فيما يتعلّق بعولمة نظام معلومات الموارد البشرية تعزى إلى متغيّر عدد عاملي الشركة.

الفرض الثّاني: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام معلومات الموارد البشرية ومتغيّراته الفرعية على تحقيق المزايا التّنافسية في الشركات م ج محل الدّراسة، وقد تمّ اختبار هذا الفرض من خلال مجموعة من الفروض الفرعية على النحو التّالي:

2-1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية في الشركات م ج محل الدّراسة.

2-2: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق أبعاد المزايا التّنافسية، وينقسم هذا الفرض إلى:

2-2-1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق التّخفيض في التّكاليف.

2-2-2: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق الجودة.

2-2-3: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق الإبداع.

2-3: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيّرات نظام معلومات الموارد البشرية الفرعية على تحقيق المزايا التّنافسية في الشركات محل الدّراسة.

الفرض الثّالث: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية، ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التّالية:

3-1: لا يختلف تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية جوهرياً باختلاف نوع قطاع نشاط الشركات متعددة الجنسيات.

3-2: لا يختلف تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية جوهرياً باختلاف ثقافة الشركات متعددة الجنسيات.

3-3: لا يختلف تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية جوهرياً باختلاف عدد عاملي الشركات متعددة الجنسيات.

8. منهجية الدّراسة

- مجتمع وعينة الدّراسة:

مجتمع الدّراسة: تمّ تطبيق الدّراسة على الشركات متعددة الجنسيات العاملة في سورية، لما تتمتع به هذه الشركات من مستوى اعتماد عالي على نظم المعلومات الإدارية بما في ذلك نظام معلومات الموارد البشرية.

عينة الدّراسة:

تمّ اختيار عينة عشوائية لتطبيق الدّراسة شملت (9) تسعة شركات، ولتوزيع مفردات العينة استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ورغبةً منها في الحصول على نتائج موضوعية تعكس الواقع؛ فقد كانت وحدة التّحليل على النحو التّالي:

1. الإدارة العليا: بما في ذلك المدير العام للشركة، إلى جانب نوابه، مساعديه، وكذلك رئيس مجلس الإدارة فعلى مستوى الإدارة العليا يتمّ اتّخاذ مختلف القرارات بما في ذلك القرارات الاستراتيجية.

2. الإدارة الوسطى: وقد ركّزت الباحثة على كلّ من:

2-1 مهنيو الموارد البشرية (وحدة إدارة الموارد البشرية): يعتمد مهنيو الموارد البشرية على نظام معلومات الموارد البشرية في إنجاز وظائف العمل (التّقارير المنتظمة، تحليل التّعويضات، المستحقات، المعاشات، جرد المهارات، إدارة المزايا، ...). وبالنّسبة لمهنيي الموارد البشرية يوجد إعتماد متزايد على نظام معلومات الموارد البشرية حتّى في إنجاز أغلب مهام العمل الأوّلية كون رأس المال البشري يلعب دوراً واسعاً في تحقيق الميزة التّنافسية (Boateng, 2007: 30)[49].

2-2 مديرو الوظائف الأخرى: يتوقع مديرو الوظائف من نظام معلومات الموارد البشرية تزويد الوظائف بالمعلومات الّتي تُمكّن من مقابلة أهداف وغايات الوحدة، أكثر من هذا يعتمد المديرون على إمكانيات هذا النظام للتزويد بتحليل وجمع فائق للبيانات، خاصّةً لتقييم وإدارة الأداء، كما يحوي النظام أيضاً معلومات عن اختبار المهارات، التّعيين والتّطوير، التّوظيف، إدارة المشروع والفريق، والتّنمية الإدارية (Boateng, 2007: 30)[50].
ومن جهة ثانية فقد ارتأت الباحثة أن تُوجّه الاستبيانات أيضاً إلى مدراء الوظائف الأخرى دون أن تكتفي بإدارة الموارد البشرية لأنّه حالياً أغلب نظم معلومات الشركات متكاملة إذ أكّد (مكليود وشيل، 2006: 93) [51] في مسح 91/90 أنّ نظم معلومات الموارد البشرية الأحدث متكاملة.

أمّا الإجراءات الميدانية لتوزيع مفردات العينة فقد كانت كمايلي:

تمّ توزيع (135) استبانة على عينة الدّراسة والّتي تمركزت في دمشق وريفها، وهذا بواقع (15) استبانة على كلّ شركة، أمّا فيما يتعلّق بالنّسبة المئوية للتوزيع في كلّ مستوى إداري؛ فكانت (25%) للإدارة العليا (بما يقارب

4 استبانات) أمّا (75%) أي (11) استبانة من الاستبانات الباقية فقد وجهتها الباحثة إلى الإدارة الوسطى دون أن تعتمد نسبة مئوية للتوزيع.

ركّزت الباحثة أثناء عملية التّوزيع على إدارة الموارد البشرية بنسبة أكبر مع إشراك بعض مدراء الوظائف الأخرى لتضمين وجهة نظر هؤلاء المدراء في عملية التّحليل، وللحصول على درجة استجابة جيّدة من الشركة.

يُستثنى من طريقة التّوزيع هذه؛ الشركات التّالية:

شركة (MTN سورية) إذ وُجِّهَتْ الاستبيانات حصراً لقسم الموارد البشرية رغبةً من إدارة الشركة في أن يتمّ الإجابة على استبانات الدّراسة من طرف موظّفي قسم الموارد البشرية بحكم أنّهم أدرى بموضوع الدّراسة، وأنّ نظام معلومات الموارد البشرية القائم موجود في هذا القسم.

وُزِّعَت الاستبيانات في كلّ من شركة أدير سورية، وشركة الثقة للتأمين بالنّسبة الأكبر على مدراء باقي الوظائف الإدارية بحكم أنّ قسم الموارد البشرية في كلّ من الشركتين يُعرف بقسم الشؤون الإدارية والموارد البشرية وهذا كون عدد موظّفي الشركتين أقلّ من (100) موظّف ويتضمّن هذا القسم؛ مدير القسم وبعض المساعدين (2 أو 3 مدراء)، وكان نظام معلومات الموارد البشرية القائم موجود في هذا القسم.

سعت الباحثة أثناء مرحلة التّوزيع إلى أن يصل استبيان الدّراسة إلى مدراء مختلف أقسام الموارد البشرية والّتي كانت تختلف تسمياتها من شركة لأخرى (التّدريب والتّطوير "التّعلم" المهني، الأجور والرّواتب، تقييم الأداء، الحوافز، الصّحّة والسّلامة، وقسم نظام معلومات الموارد البشرية،...) وهذا حتّى تتضمّن الإجابات مدى الاستفادة سواءً من قاعدة البيانات المتكاملة أو من كلّ نظام فرعي.

وتمّ اعتماد عدّة أساليب في التّوزيع؛ فكانت إمّا من قبل الباحثة بنفسها (شركة الثقة للتأمين، بنك بيمو السعودي الفرنسي)، أو من طرف موظّف من العلاقات العامّة أو من قسم الموارد البشرية؛ إذ يحدّد هذا الأخير عدد الاستبانات الّتي يمكن قبول استلامها في كلّ شركة، ويتولّى بنفسه مهمّة استلام وتوزيع وجمع الاستبانات (شل للتنمية النفطية، أدير للتأمين، بنك التّجارة والتّمويل، DHL، MTN). كما تمّ اعتماد طريقة الإرسال عبر البريد الإلكتروني Email للحصول على إجابات كلّ من شركة (نستله، وعوده للنفط).

ولغرض تسهيل الوصول إلى بعض الشركات والحصول على قبول التّعاون، استفادت الباحثة من مراسلة الشركة من خلال موقعها الإلكتروني (نستله، الثقة للتأمين، أدير، السورية الفنلندية للأجبان)، كما استفادت أيضاً من الملتقيات الّتي كانت تتمّ في الكلّيات والّتي كان يشارك فيها ممثّلون عن بعض الشركات عينة الدّراسة، إذ كانت الباحثة تتحاور معهم لغرض تسهيل عملية التّواصل مع الشركة مثلما حدث مع شركة شل الأنجلو هولندية.

بعد هذا قامت الباحثة بجمع الاستبيانات من الشركات، إذ تمّ استرجاع (96) استبانة أي ما يعادل (71,11 %) ممّا تمّ توزيعه من استبيانات. وبعد فرزها؛ تبيّن أنّ الصالح منها للاستخدام قد بلغ (91) استبانة، أي (67,40 %) من عينة الدّراسة، إذ تمّ استبعاد (5) استبانات من التّحليل وهذا للأسباب التّالية:

– عدم صلاحيتها للتحليل (إذ تضمّنت بعض الاستبانات عدد كبير من الأسئلة لم تتم الإجابة عنها).

– تأخر وصول استبيانات بعض المدراء إلى الباحثة.

وبذلك خضعت للتحليل (91) استبانة تشكل ما نسبته (67,40 %) من عينة الدّراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. ويوضح الجدول رقم (1-3) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من الشركات المختلفة:

الجدول (1-3):

توزيع استمارات الاستبيان بالشركات عينة الدّراسة والنّسبة المئوية للإجابة

الشركة	عدد الاستبيانات الموزعة			عدد الاستبيانات المسترجعة			النّسبة المئوية للإجابة		
	إدارة عليا	إدارة وسطى		إدارة عليا	إدارة وسطى		إدارة عليا	إدارة وسطى	
		إ.م.بشرية	أخرى		إ.م.بشرية	أخرى		إ.م.بشرية	أخرى
MTN سورية	-	15	-	-	15	-	-	100	-
بنك بيمو السعودي الفرنسي	4	03	8	-	2	8	-	66,66	100
أدير للتأمين	-	2	13	-	2	13	-	100	100
نستله	4	5	6	-	2	4	-	40	66,66
شل سورية	4	3	8	1	3	1	25	100	12,5
الثقة للتأمين	4	3	8	3	2	8	75	66,66	100
DHL سورية	4	4	7	-	3	7	-	75	100
المصرف الدولي للتجارة والتّمويل	4	3	8	-	1	7	-	33,33	87,5
شركة عودة للنفط	4	4	7	3	4	7	75	100	100
الاستمارات المسترجعة				7	34	55	% 25	% 80,95	% 84,61
الاستمارات المستبعدة				1	-	4	% 3,57	-	% 6,15
المجموع	28	42	65	6	34	51	% 21,43	%80,95	% 78,46
	135			**91**			**% 67,40**		

– منهج الدّراسة:

سيتمّ التّحقّق من الأهداف الموضوعة لهذه الدّراسة، واختبار مدى صحّة الفروض من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التّحليلي كمايلي:

المنهج الوصفي :

على صعيد البحث الوصفي؛ تمّ إجراء المسح المكتبي والاطّلاع على الدّراسات والبحوث النظرية والميدانية، المتعلّقة بكلّ من نظام معلومات الموارد البشرية والميزة التّنافسية. كما تمّ الحصول على بعض الدوريات من مجلات علمية محكمة مختلفة، وأخرى متاحة على مواقع إلكترونية.

المنهج التّحليلي:

تمّ إتّباع هذا المنهج عند تناول الجوانب والأبعاد الخاصّة بالدّراسة الميدانية، حيث تمّ استخدام الطرق التّالية في

جمع المعلومات والبيانات اللاّزمة للدّراسة وهي:

أسلوب المقابلة الشخصية:

اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلة الشخصية مع السّادة المدراء في بعض الشركات عينة الدّراسة، وذلك بهدف الوقوف على الحقائق الّتي تخدم الدّراسة فضلاً عن تفسير هدف الدّراسة، وتوضيح أي فقرات غامضة بالنّسبة للمجيب، وهذا ضماناً لدقّة الإجابة وكذلك رغبةً في الوصول إلى فكرة أوسع حول الجوانب المختلفة لموضوع الدّراسة، والّتي لا يمكن الحصول عليها كلّها عن طريق قائمة الاستبيان.

الاستبيان:

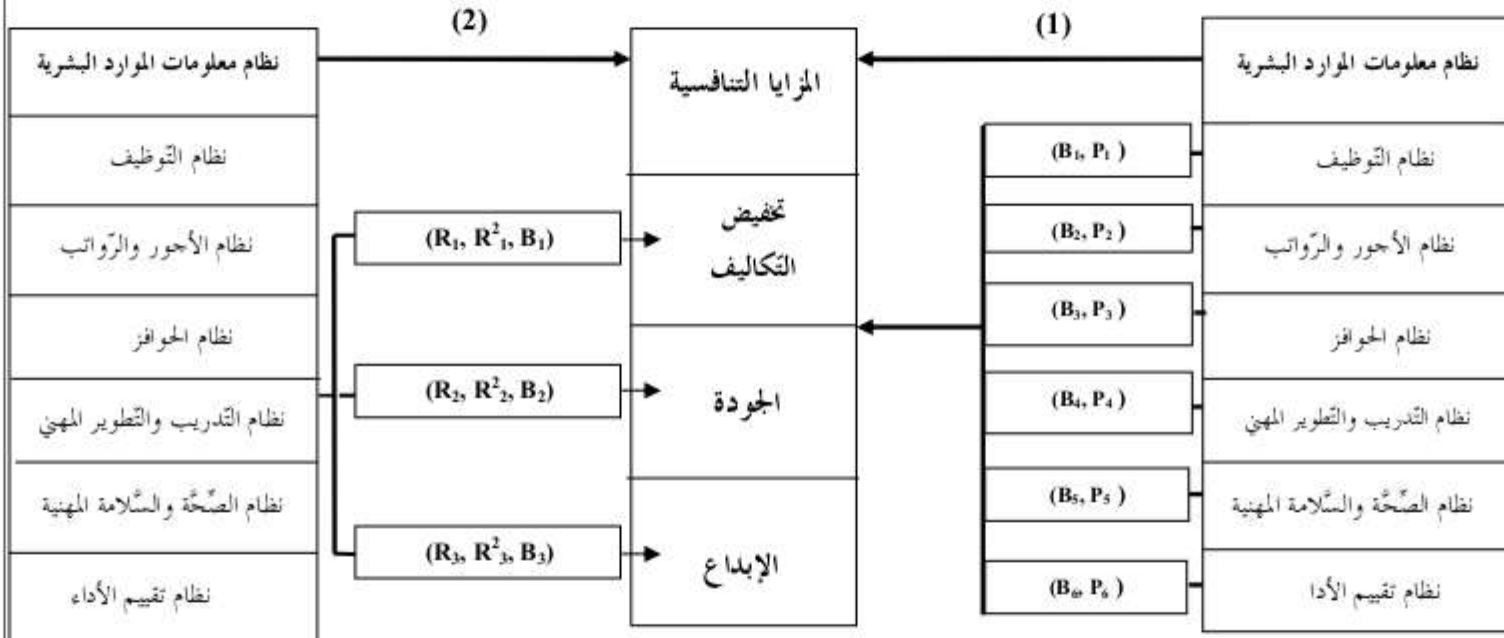
مَثّلَ الاستبيان أداة الدّراسة الرئيسية، والهدف من استخدام الباحثة للاستبيان؛ هو الكشف عن آراء أفراد العينة حول عدد من المتغيّرات والفروض الّتي تعدُّ أساس هذا البحث العلمي، والّتي تمّ الوقوف عندها في فصول الدّراسة.

– نموذج الدّراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدّراسة وتحقيقاً لأهدافها، تمّ بناء نموذج فرضي للدّراسة، يتضمّن كل من المتغيّر المستقل والمتغيّر التّابع ممثّلاً بالمزايا التنافسية وهذا بافتراض إتّجاهين لتأثير المتغيّر المستقل على المتغيّر التابع.

الشكل رقم (1-1)

نموذج الدّراسة



* الارتباط معنوي عند مستوى الدّلالة (0,05)

** الارتباط معنوي عند مستوى الدّلالة (0,01)

من إعداد الباحثة

من المخطّط أعلاه، يمكن توضيح مايلي:

1. أنّ هناك متغيّرين رئيسيين هما: المتغيّر المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية)، والمتغيّر التّابع (المزايا التّنافسية)، وأنّ كلّ متغيّر يشمل مجموعة من الأبعاد، إذ يتكوّن المتغيّر المستقل من (6) أبعاد هي (نظام التّوظيف،

نظام الأجور والرّواتب، نظام الحوافز، نظام التّدريب والتّطويرالمهني، نظام الصّحّة والسّلامة، نظام تقييم الأداء). أمّا المتغيّر التّابع فيتكوّن من (3) أبعاد وهي (تخفيض التّكاليف، الجودة، والإبداع).

2. إنّ حركة المخطّط تكون بوجود تأثير لنظام معلومات الموارد البشرية وكلّ بعد من أبعاده على تحقيق المزايا التّنافسية وكلّ بعد من أبعادها كمايلي:

حركة السّهم (1) تشير إلى وجود تأثير لمتغيّر نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية، وسيتمّ اختبار هذا التّأثير من خلال أسلوب الانحدار الخطّي البسيط.

حركة السّهم (2) تشير إلى درجة ارتباط نظام معلومات الموارد البشرية بالمزايا التّنافسية، وسيتمّ استخدام معامل الارتباط بيرسون وسبيرمان.

حركة الأسهم (B_i, P_i) تُمثّل تأثير أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية المتمثّلة ب (نظام التّوظيف، نظام الأجور والرّواتب، نظام الحوافز، نظام التّدريب والتّطويرالمهني، نظام الصّحّة والسّلامة، نظام تقييم الأداء) على تحقيق المزايا التّنافسية، حيث يأخذ المتغيّر (i) القيم من (1 إلى 6)، وسيتمّ تقدير هذا التّأثير من خلال استخدام أسلوب الانحدار المتعدّد.

أمّا حركة الأسهم (R_j, R^2_j, B_j) فهي تُمثّل تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق أبعاد المزايا التّنافسية محل الدّراسة المتمثّلة في (تخفيض التّكاليف، الجودة، والإبداع) حيث يأخذ المتغيّر (j) القيم من (1 إلى 3)، وسيتمّ تقدير هذا التّأثير من خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطّي البسيط.

9. تصميم استمارة الاستقصاء:

اشتملت الاستبانة على جزءين رئيسين تمثّلا بمتغيّرات الدّراسة، فضلاً عن بيانات وصفية لخصائص الشركات والأفراد عينة الدّراسة، وهذا على النحو التّالي:

الجزء الأوّل:

يتضمّن معلومات عن الشركة (اسم الشركة، الجنسية، القطاع، عدد العمال) والّتي تفيد في معرفة الاختلافات في الإجابات حسب كلّ من قطاع الشركة، ثقافتها، وعدد عامليها. ومعلومات عن الخصائص الشخصية والوظيفية للمجيب، والّتي تفيد في تحليل خصائص موظّفي الإدارتين العليا والوسطى في الشركات م ج عينة الدّراسة.

الجزء الثّاني:

تضمّن هذا الجزء مجموعة من الفقرات بلغ عددها (41) فقرة تقيس نظام معلومات الموارد البشرية (المتغيّر المستقل)، حيث قاست الفقرات من (1-9) عالمية نظام معلومات الموارد البشرية في الشركات عينة الدّراسة، أمّا الفقرات من (10- 41) فقاست النظم الفرعية كمايلي: من (10-18) قاست نظام التّوظيف، وقاست الفقرات (19-23) نظام الأجور والرّواتب، كما قاست الفقرات (24-28) نظام التّدريب والتّطوير المهني، أمّا الفقرات (29-34) فقاست نظام الصّحّة والسّلامة، بينما قاست الفقرات (35-37) نظام الحوافز، وأخيراً؛ قاست الفقرات (38-41) نظام تقييم الأداء.

الجزء الثّالث:

تضمَّن هذا الجزء من الاستبانة فقرات تمّ من خلالها قياس المزايا التّنافسية كمتغيّر تابع في هذه الدّراسة، بلغ عددها (19) فقرة، من (42-49) تقيس تخفيض التّكاليف، أمّا الفقرات (50-55) فقاست الجودة، بينما قاست الفقرات (56-60) الإبداع. كما تضمَّنت الاستبانة أسئلة مفتوحة، في حال وجود إضافات تهمّ الباحثة في عملية التّحليل؛ و لم تتضمَّنها فقرات الاستبانة.

10. اختبار صدق وثبات المقاييس

للتّأكد من سلامة استمارة الاستبيان تمّ إخضاعها لبعض الاختبارات قبل وبعد توزيعها، وتمثّلت بالآتي:

أوّلاً: الاختبارات قبل توزيع الاستبانة؛ وتمثّلت في إخضاع الاستبانة لاختبار صدق وشمولية الاستبانة كمايلي:

- اختبار صدق الاستبانة:

يقصد بـ**صدق الأداة** الدّرجة الّتي يقدّم فيها المقياس على نحو صحيح ما وضع من أجله. وتحقيق الصدق يبدأ بفهم مباشر لما سيتمّ قياسه وبعدها جعل المقياس صحيح ودقيق ما أمكن. لكنّ، الدّقّة لاتضمن الصلاحية (Hair & Black & Barbin & Anderson, 2010: 8 - 9)[52].

وبهدف التّأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيّرات الدّراسة، تمّ إخضاعها لاختبار **الصدق الظاهري (Face Validity)**، وذلك بعرض الأداة بصورتها الأوّلية على بعض المحكّمين من أعضاء الهيئة التّدريسية*، وقد استفادت الباحثة ممّا أبداه المحكّمون من ملاحظات وآراء حول مدى صحّة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس متغيّرات الدّراسة (نظام معلومات الموارد البشرية، المزايا التّنافسية)، ومدى مناسبة كلّ فقرة للمجال الّذي وضعت فيه، وفي ضوء الملاحظات الواردة، فقد تمّ حذف (4) فقرات نظراً لتكرار بعضها، وبعضها الآخر لا يحقق الغرض الّذي وُضِعَتْ من أجله. وبذلك أصبحت الأداة بصورتها النهائية تتكوَّن من (41) فقرة تمثّل المتغيّر المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية)، (9) منها تقيس عالمية نظام معلومات الموارد البشرية، و(32) فقرة تقيس ستة نظم فرعية للنظام والمتمثّلة في: نظام التّوظيف، نظام الأجور والرّواتب، نظام الحوافز، نظام التّدريب والتّطوير المهني، نظام الصّحّة والسّلامة، ونظام تقييم الأداء. ومن (19) فقرة تقيس متغيّر المزايا التّنافسية موزَّعة على ثلاث مجالات: تخفيض التّكاليف، الجودة، والإبداع.

- اختبار شمولية الاستبانة:

يتضمَّن هذا الاختبار مدى شمولية واستيعاب الاستبانة لعواملها ومتغيّراتها من خلال الأسئلة الموضَّحة في كلّ من الملحق رقم (15)، (16). وفي ضوء ملاحظات المحكّمين فيما يتعلق بفقرات الاستبانة؛ تمّ إجراء التّعديلات المناسبة بعباراتها وعناصرها بما يغني الاستبانة في تحقيق أهدافها.

* د. أيمن ديوب (جامعة دمشق)، د. تيسير زاهر (جامعة دمشق)، د. سامر مصطفى (جامعة دمشق)، د. نسرين عبد الرحـــمن (جامعة تشرين).

ثانياً: الاختبارات بعد التّوزيع

تمثّلت اختبارات بعد التّوزيع في كلّ من اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة

اختبار صدق المقاييس المستخدمة:

تمّ التأكد من صدق محتويات الاستبانة (Content Validity) من خلال قياس الإتّساق الدّاخلي بين الفقرات المعبّرة عن المتغيّرات الرئيسية والفرعية، بحيث تعكس قيم الارتباطات المعنوية الموجبة أو السّالبة قوّة أو ضعف تعبير هذه الفقرات عن الظاهرة قيد الدّراسة، وفيما يأتي توضيحاً لذلك على مستوى متغيّرات الدّراسة:

- الإتّساق الدّاخلي لنظم معلومات الموارد البشرية:

للتحقّق من الإتّساق الدّاخلي للعبارات المكوّنة لمحاور أداة الدّراسة، تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كلّ عبارة والدّرجة الكلّية للمحور المنتمي إليه.

الجدول (1-4)

قيمة معامل الإتّساق الدّاخلي لكلّ عبارة من عبارات مقياس نظام معلومات الموارد البشرية

العبارة	معامل الإتّساق	P-Value	مستوى الدّلالة	العبارة	معامل الإتّساق	P-Value	مستوى الدّلالة
القسم الأوّل: عالـمية نظام معلومات الموراد البشرية				س 22	0,867**	0,000	جوهرية
س 1	0,520**	0,000	جوهرية	س 23	0,827**	0,000	جوهرية
س 2	0,475**	0,000	جوهرية	ثالثا: نظام التّدريب والتّطوير المهني			
س 3	0,582**	0,000	جوهرية	س 24	0,813**	0,000	جوهرية
س 4	0,529**	0,000	جوهرية	س 25	0,625**	0,000	جوهرية
س 5	0,538**	0,000	جوهرية	س 26	0,584**	0,000	جوهرية
س 6	0,505**	0,000	جوهرية	س 27	0,652**	0,000	جوهرية
س 7	-0,036	0,738	غير جوهرية	س 28	0,551**	0,000	جوهرية
س 8	0,16	0,110	غير جوهرية	رابعاً: نظام الصّحّة والسّلامة			
س 9	0,262*	0,012	جوهرية	س 29	0,907**	0,000	جوهرية
القسم الثّاني: نظام معلومات الموارد البشرية				س 30	0,888**	0,000	جوهرية
أوّلاً: نظام التّوظيف				س 31	0,962**	0,000	جوهرية
س 10	0,340**	0,000	جوهرية	س 32	0,933**	0,000	جوهرية
س 11	0,603**	0,000	جوهرية	س 33	0,186	0,077	غير جوهرية
س 12	0,658**	0,000	جوهرية	س 34	0,832**	0,000	جوهرية
س 13	0,552**	0,000	جوهرية	خامساً: نظام الحوافز			
س 14	0,834**	0,000	جوهرية	س 35	0,981**	0,000	جوهرية
س 15	0,488**	0,000	جوهرية	س 36	0,967**	0,000	جوهرية
س 16	0,567**	0,000	جوهرية	س 37	0,956**	0,000	جوهرية

تابع للجدول (1-4)

قيمة معامل الإتّساق الدّاخلي لكلّ عبارة من عبارات مقياس نظام معلومات الموارد البشرية

العبارة	معامل الإتّساق	P-Value	مستوى الدّلالة	العبارة	معامل الإتّساق	P-Value	مستوى الدّلالة
س 17	0,858**	0,000	جوهرية	سادساً: نظام تقييم الأداء			
س 18	0,809**	0,001	جوهرية	س 38	0,887**	0,000	جوهرية
ثانياً: نظام الأجور والرّواتب				س 39	0,927**	0,000	جوهرية
س 19	0,714**	0,000	جوهرية	س 40	0,906**	0,000	جوهرية
س 20	0,527**	0,000	جوهرية	س 41	0,878**	0,000	جوهرية
س 21	0,863**	0,000	جوهرية				

* معامل الإتّساق معنوي عند المستوى (0,05)

** معامل الإتّساق معنوي عند المستوى (0,01)

تشير معطيات الجدول (1-4) إلى مايلي:

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين فقرات النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية، ممّا يدل على قوّة الإتّساق الدّاخلي بين هذه الفقرات وليعبّر عن صدق بناء محتوياته وثبات سريانه، وينطبق هذا على جميع فقرات النظم الفرعية لهذا النظام باستثناء الفقرة رقم (33) من مقياس نظام الصّحّة والسّلامة والّتي عبرت عن وجود علاقة موجبة لكنّها ليست ذات دلالة إحصائية وبالتّالي تمّ حذف هذه الفقرة من المقياس.

أمّا فيما يتعلّق بالإتّساق الدّاخلي للفقرات الّتي تقيس عالمية نظام معلومات الموارد البشرية فقد أوضحت نتائج استخدام معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى الدّلالة (1%) بالنّسبة للفقرات السّتة الأولى، وعند مستوى الدّلالة (5%) بالنّسبة للفقرة (9)، أمّا كلّ من الفقرة (7) و(8) فكانت هناك علاقة ارتباط ليست ذات دلالة معنوية، وتُرْجِعُ الباحثة هذا إلى مايلي:

فيما يتعلّق بعدم معنوية ارتباط الفقرة (7) والّتي تعبر عن اعتماد نظام معلومات موارد بشرية محلي والّتي كان يعطى لها في الغالب أثناء الإجابة الوزن (2 أو 1) على عكس باقي الفقرات خاصّة وأنّ أغلب الشركات محل الدّراسة نظام معلوماتها موحد مع الشركة الأم وتمّ الحصول عليه عن طريق الشركة الأم التّابعين لها، باستثناء بعض الشركات المشتركة الّتي حصلت على نظام معلومات مواردها البشرية محلياً والّتي تراوحت أوزان إجاباتها بين (5 و4) ممّا جعل الارتباط عكسي مع باقي الفقرات وخاصّة الفقرة المقابلة والمتمثّلة في السّؤال (5) الّذي يقيس ما إذا كان النظام المعتمد هو موحد مع الشركة الأم. ومن جهة ثانية، فقد تعمدت الباحثة طرح سؤالين متناقضين للتعبير الأدق عمّا إذا كان النظام المعتمد محلي أو عالمي دون أن تكتفي بالسّؤال الخامس وتستنتج من إجابة المدير أثناء التّحليل أنّه في حال لم يكن موحد أو عالمي فهو محلي، رغبةً منها في معرفة التّناقض الّذي يمكن أن يحصل في الإجابات ومدى تركيز المجيب في طبيعة الإجابة الّتي يعطيها فمثلاً؛ في حال إعطاء المجيب للفقرتين (7 و5) أحد الوزنين (5، 4) فهذا يدل على عدم دقّة المجيب، وخاصّةً أنّ المقابلات الّتي أجرتها الباحثة مع بعض القائمين على هذا النظام ومساعديهم أمكنتها من التّعرف على ما إذا كان النظام محلي خاص بفرع الشركة فقط أو عالمي وزّعته

الشركة الأم على فروعها وجعلته موحد بين مجموع فروع الشركة، وكذا التعرف على إتجاه إجابات مدراء كلّ الشركة فيما يتعلّق بهذا المقياس، وفي كلّ الأحوال، فقد استغنت الباحثة عن هذا السّؤال عند مباشرة عملية التّحليل حتّى تتفادى أي تناقض عند استخدام الأساليب الإحصائية.

أمّا فيما يتعلّق بالسّؤال (8) الّذي يقيس أهمية مرونة النظام حتّى يتكيّف مع متطلّبات كلّ دولة، فرغم أنّ هذه الفقرة قد حقّقت ارتباط موجب إلاّ أنّه لم يكن معنوي و لم يتم إعارة فكرة المرونة أهمية أو تأييد من طرف المجيب على عكس باقي الفقرات خاصّة بالنّسبة لعينة الشركات ذات النظام المحلي الغير مرتبط مع الشركة الأم، وهذا ما قلّل من نسبة الإتّساق مع باقي الفقرات المعبرة عن المقياس.

– الإتّساق الدّاخلي للمزايا التّنافسية:

تتصف الفقرات المعبّرة عن المزايا التّنافسية في الشركات متعددة الجنسيات بالإتّساق الدّاخلي في ضوء قيم الارتباط المعنوية الموجبة والمبيّنة في الجدول (1-5). ويؤشّر ذلك صلاحية وفاعلية هذه الفقرات في قياس المزايا التّنافسية للشركات متعددة الجنسيات.

الجدول (1-5)

قيمة معامل الإتّساق الدّاخلي لكلّ عبارة من عبارات مقياس المزايا التّنافسية

العبارة	معامل الإتّساق	P-Value	الدّلالة	العبارة	معامل الإتّساق	P-Value	الدّلالة
أوّلاً:	تـخفيض التّكاليف			س 51	0,910**	0,000	جوهرية
س 42	0,757**	0,000	جوهرية	س 52	0,830**	0,000	جوهرية
س 43	0,854**	0,000	جوهرية	س 53	0,774**	0,000	جوهرية
س 44	0,688**	0,000	جوهرية	س 54	0,916**	0,000	جوهرية
س 45	0,802**	0,000	جوهرية	س 55	0,879**	0,000	جوهرية
س 46	0,785**	0,000	جوهرية	ثالثاً:	الإبداع		
س 47	0,650**	0,000	جوهرية	س 56	0,895**	0,000	جوهرية
س 48	0,846**	0,000	جوهرية	س 57	0,885**	0,000	جوهرية
س 49	0,718**	0,000	جوهرية	س 58	0,913**	0,000	جوهرية
ثانياً:	الـجودة			س 59	0,707**	0,000	جوهرية
س 50	0,827**	0,000	جوهرية	س 60	0,873**	0,000	جوهرية

** معامل الإتّساق معنوي عند المستوى (0,01)

ولقد إتّضح من خلال نتائج التّحليل الإحصائي لمصداقية بنود الاستقصاء المبيّنة في كلّ من الجدولين (1-4)، (1-5) أنّ جميع بنود الاستقصاء معنوية، بمعنى أنّها تتمتّع بالمصداقية، باستثناء الفقرات "7، 8، 33" الّتي سيتمّ حذفها كونها ليست معنوية.

اختبار ثبات المقياس:

الثبات مقياس للدّرجة الّتي تكون فيها مجموعة من المؤشّرات لتركيب كامن ثابتة داخلياً في مقاييسها. ويشير خطأ المقياس إلى أنّ الموثوقية العالية لا تضمن أنّ التّركيب يمثّل ما مفترض تقديمه. والموثوقية هي ضرورية لكن ليست شرط كافي للصلاحية (Hair & Black & Barbin & Anderson, 2010: 608)[53].

كما ويشير كلّ من (Hair & Black & Barbin & Anderson, 2010: 92)[54] إلى أنّ الموثوقية تختلف عن الصلاحية في أنّها لا ترتبط بما الّذي سيتمّ قياسه ولكن بدلاً من ذلك بكيف يُقاس.

وللتحقّق من ثبات المقياس، استخدمت الباحثة طريقتين؛ تمثّلت الأولى ب**معامل الارتباط ألفا كرونباخ**، ويشير (Miller, 1995)[55] أنّ قيمة ألفا المقبولة بشكل واسع في علم الاجتماع هي (0,80) أو أكثر لمجموعة من العبارات حتّى تُعبِّرَ عن المقياس، لكنّ البعض يعتبر أنّ استعمال ألفا أكبر أو تساوي (0,60) تعتبر في بعض الأحيان مقبولة للبحث الاستطلاعي. ولقد قامت الباحثة بحساب قيم معامل الارتباط ألفا كرونباخ للتّأكد من ثبات المقاييس المستخدمة والنتائج موضحة في الجدول رقم (1-6):

الجدول (1-6)

قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار (Cronbach Alpha)

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات	P-Value	الدّلالة
عالمية نظام معلومات الموارد البشرية	7	0,572	0,000	جوهرية
نظام التوظيف	9	0,825	0,000	جوهرية
نظام الأجور والرّواتب	5	0,825	0,000	جوهرية
نظام الحوافز	3	0,966	0,000	جوهرية
نظام التّدريب والتّطوير المهني	5	0,501	0,000	جوهرية
نظام الصّحّة والسّلامة	5	0,954	0,000	جوهرية
نظام تقييم الأداء	4	0,920	0,000	جوهرية
نظام معلومات الموارد البشرية	31	0,961	0,000	جوهرية
تخفيض التّكاليف	8	0,892	0,000	جوهرية
الجودة	6	0,927	0,000	جوهرية
الإبداع	5	0,903	0,000	جوهرية
المزايا التّنافسية	19	0,949	0,000	جوهرية
كافّة متغيّرات الاستبانة	57	0,957	0,000	جوهرية

أمّا الطّريقة الثّانية فتمثّلت في إجراء **إختبار ثبات كلّ مقياس من المقاييس السّابقة في حالة حذف درجة البند Alpha if Item Deleted** وكانت نتائج هذا الاختبار كمايلي:

كانت أقصى زيادة لمعامل ألفا كرونباخ لمقياس عالمية نظام معلومات الموارد البشرية عند حذف أحد المفردات الّتي يتكوّن منها والمتمثّلة في كلّ من الفقرتين (7، 8) واللّتين تمّ حذفهما من هذا المقياس نظراً لعدم معنوية إتّساقهما مع باقي الفقرات، إضافةً إلى هذه الفقرات فقد تمّ حذف الفقرة (9) أيضاً إذ بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0,616) وهي أقصى قيمة لمعامل ألفا يمكن أن يأخذها هذا المقياس وحذف أي فقرة أخرى سيُخفّض هذه القيمة.

وبالنّسبة لمقياس نظام معلومات الموارد البشرية الّذي يتضمّن النظم الفرعية السّتة محور الدّراسة فقد بلغت أقصى زيادة له عند حذف الفقرة (24) من مقياس التّدريب والتّطوير المهني، والفقرة (33) من مقياس الصّحّة والسّلامة.

قيمة معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف درجة كلّ بند من بنود مقياس المزايا التّنافسية أقلّ من قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككلّ، وهذا يدلّ على أهمية وجود جميع البنود ضمن هذا المقياس *. ويوضح الجدول رقم (1-7) قيمة معامل ثبات كل مقياس من المقاييس باستخدام اختبار الثبات في حالة حذف درجة البند:

الجدول (1-7)

قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار (Alpha if Item Deleted)

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات	P-Value	الدّلالة
عالمية نظام معلومات الموارد البشرية	6	0,616	0,000	جوهرية
نظام التّوظيف	9	0,825	0,000	جوهرية
نظام الأجور والرّواتب	5	0,825	0,000	جوهرية
نظام الحوافز	3	0,966	0,000	جوهرية
نظام التّدريب والتّطوير المهني	4	0,813	0,000	جوهرية
نظام الصّحّة والسّلامة	5	0,954	0,000	جوهرية
نظام تقييم الأداء	4	0,920	0,000	جوهرية
نظام معلومات الموارد البشرية	30	0,961	0,000	جوهرية
تخفيض التّكاليف	8	0,892	0,000	جوهرية
الجودة	6	0,927	0,000	جوهرية
الإبداع	5	0,903	0,000	جوهرية
المزايا التّنافسية	19	0,949	0,000	جوهرية
كافّة متغيّرات الاستبانة	55	0,968	0,000	جوهرية

يتضح من الجدول أعلاه؛ أنّ كلّ قيم معامل الثّبات أكبر من (0,60) وهذا يعني أنّ المقاييس المستخدمة تتمتّع بالثبات أيضاً كما تتمتّع بالصلاحية.

* يوضح الملحق رقم (1) جداول ثبات المقاييس للاستبيان في حال حذف درجة البند.

11. أساليب التّحليل الإحصائي:

استعانت الباحثة في اختبار فروض الدّراسة وتساؤلاتها بعدّة أساليب إحصائية تمثّلت بالآتي:

اختبار الثبات: Reliability Test

تمّ استخدام هذا الاختبار كأحد المؤشّرات على ثبات أداة الدّراسة والإتّساق الدّاخلي بين عبارات كلّ مقياس منها، حيث تمّ احتساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbackes Alpha) النّاتج عن تحليل عناصر الاستبانة، إلى جانب استخدام اختبار ثبات المقياس في حالة حذف درجة البند (Alpha if Item Deleted).

اختبار التّوزيع الطبيعي: Test of Normality Distribution

تمّ اعتماد هذا الاختبار لتحديد توزيع متغيّرات الدّراسة، ففي حال كان توزيعاً طبيعياً يتمّ استخدام الاختبارات المعلمية، أمّا في حالة التّوزيع الغير طبيعي فيتمّ اللّجوء إلى اختبارات لامعلمية، كما أنّه يُشْتَرَطُ التّوزيع الطبيعي في إجراء بعض الاختبارات مثل اختبار تحليل الانحدار، وقد تمّ استخدام اختبار Kolmogorov Smirnov للتحقّق من شرط التّوزيع الطبيعي بالإضافة إلى التّحقّق من ذلك بيانياً.

الأساليب الإحصائية الوصفية: Descriptive Statistical Methods

تمّ استخدامها بشكل عام للحصول على قراءات عامّة عن خصائص عينة الدّراسة ومتغيّراتها، حيث تضمّنت: (الأعداد والنسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الخطأ المعياري).

الأساليب الإحصائية التّحليلية: Analytical Statistical Methods

اختبار تحليل التّباين أحادي الجانب: One Way ANOVA Test

الهدف الأساسي من تحليل التّباين هو مقارنة متوسطات المتغيّر التّابع في كلّ فئة من فئات المتغيّر المستقل.

اختبار Tukey: لمعرفة الأوساط الّتي سببت الاختلاف بين المتوسطات.

اختبار التّفاعل لتحليل التّباين ذو الإتجاهات المتعدّدة: Univariate of Analysis Variance

الهدف من استخدامه هو اختبار أثر إدخال تأثير متغيّر وسيط (نوع القطاع، ثقافة الشركة، عدد عاملي الشركة) على علاقة تأثير نظام معلومات الموارد بشرية بتحقيق المزايا التنافسية.

معامل Variance Inflation:

لغرض تشخيص مشكلة الارتباط الخطّي المتعدّد

معامل الارتباط:

لتحديد قوّة وطبيعة علاقة الارتباط بين المتغيّرات، وقد تمّ استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) في حال التّوزيع الطبيعي للمتغيّرات، ومعامل الارتباط سبيرمان (Spearman) في حال التّوزيع الغير طبيعي للمتغيّرات، كما استخدم في اختبار الإتّساق الدّاخلي بين فقرات الاستبانة.

تحليل الانحدار الخطّي: Regression Analysis

اِسْتُخْدِمَ هذا الأسلوب لاختبار فرض الدّراسة المتعلّق بتأثير المتغيّر المستقل على المتغيّر التّابع، والفروض الفرعية

المنبثقة عنها، وقد تمّ استخدام أساليب الانحدار التّالية:

الانحدار الخطّي البسيط: Simple Linear Regression Analysis

لمعرفة ما إذا كان تأثير نظام معلومات الموارد البشرية ككلّ (متغيّر مستقل) يؤثّر على تحقيق المزايا التّنافسية ككلّ (متغيّر تابع)، كما استخدم لمعرفة ما إذا كان تأثير متوسط نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية يختلف من بعد إلى آخر من أبعاد المزايا التّنافسية الثّلاثة.

الانحدار الخطّي المتعدّد: Multiple Linear Regression Analysis

من أجل معرفة تأثير النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية كمتغيّرات مستقلة على تحقيق المزايا التّنافسية ككلّ (متوسط المزايا التّنافسية كمتغيّر تابع).

الانحدار التّدريجي:

لمعرفة أي من النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية لها تأثير معنوي، وأي منها ليس لها تأثير معنوي من خلال عدم دخولها في نموذج الانحدار التّدريجي.

أمّا طريقة توثيق الهوامش والمراجع المختلفة فقد اعتمدت الباحثة طريقة: جمعية علماء النفس الأمريكية American Psychological Association System / APA بخطواتها الّتي حدّدها (النّجار، النّجار والزّعبي، 2009: 251)[56].

ومن أجل الوصول إلى نتائج الدّراسة المختلفة، والتّعرف إلى مدى الموافقة على الفقرات المختلفة للنموذج، فقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدّراسة، باعتبار أنّ هذا المقياس إعتمدت عليه العديد من الدّراسات، وقد تُرْجمَت الاستجابات أثناء التّحليل كالتّالي:

1: مطلقاً، معارض بشدّة؛

2: نادراً، معارض؛

3: أحياناً، محايد؛

4: غالباً، موافق؛

5: دائماً، موافق بشدّة.

كما أعطت الباحثة التّدرج التّالي للمتوسط الحسابي لنتائج الإجابات المختلفة وذلك من أجل تسهيل فهم النتائج:

بالنّسبة لمحور عالمية نظام معلومات الموارد البشرية فكان التّعليق على المتوسط الحسابي كمايلي:

1– 2, 5: نادر الحدوث؛

2, 6 – 3, 5: متوسط الحدوث؛

3,6 – 5: دائم الحدوث.

أمّا بالنّسبة للمحورين الثّالث والرّابع فكان التّعليق على المتوسط الحسابي لدرجة التّطبيق والموافقة على النحو التّالي:

الجدول (1-8)

التّعليق على المتوسط الحسابي لدرجة التّطبيق والموافقة

المتوسط الحسابي	تفسير المتوسط الحسابي	
	بالنّسبة للمحور الثّالث	بالنّسبة للمحور الرّابع
أقل من **1,5**	النظام غير مطبّق	لا توجد درجة موافقة
1,5 - أقل من **2, 5**	مطبّق إلى حد ما	درجة موافقة قليلة
2,5- أقل من **3, 5**	مطبّق بشكل متوسط	درجة موافقة متوسطة
3, 5 - أقل من **4, 5**	مطبّق بشكل جزئي	درجة موافقة عالية
4, 5 فأكثر	النظام مطبّق بشكل كلّي	درجة موافقة عالية جداً

12. حدود الدّراسة:

تخلص الصعوبات الّتي واجهت هذه الدّراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: اقتصرت الدّراسة على الشركات متعددة الجنسيات بدمشق وريفها.

الحدود الزمنية: تمثّلت بمدّة إعداد الرسالة والّتي تغطّي الفترة ما بين (2010 ــ 2011).

حدود المتغيّرات: فيما يتعلّق بمتغيّر نظام معلومات الموارد البشرية فقد تمّ التركيز على (6) متغيّرات فرعية من بين ال(20) متغيّراً فرعياً الّتي حدّدها (Mejia & Others, 2007: 75)*، بينما تمّ التركيز على (3) متغيّرات فرعية من بين الخمس متغيّرات الّتي حدّدها (Evans) لدراسة متغيّر الميزة التّنافسية، وتُرِكَت الأبعاد الأخرى لتُسْتَكْمَلَ في دراسات لاحقة.

استلام العديد من الشركات استبيانات أقلّ من عدد المدراء في إداراتهم، وعدم إجابة بعض المدراء على الاستبيانات الموزّعة عليهم.

عدم إلتزام بعض الشركات بالوقت المتّفق عليه لتسليم الاستبيانات للباحثة.

لا يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية العامل والنظام المعلوماتي الوحيد المؤثّر على المزايا التّنافسية في الشركات متعددة الجنسيات، وبالتّالي يمكن أن توجد عوامل ونظم معلومات أخرى تؤثّر على هذه الأخيرة.

لم تعتمد الباحثة دراسة مقارنة بين الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية العاملة في سورية، لكن تمّ الأخذ بعين الاعتبار الشركات ذات العنصر المشارك السوري من جهة، كما قامت الباحثة بزيارة لإحدى الشركات السورية وهي الشركة السورية الفنلندية للألبان، وقد اختارت الباحثة هذه الشركة دون غيرها من الشركات

* قائمة المتغيّرات الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية الّتي حدّدها (Mejia & Others) موضحة في الملحق رقم (6).

السورية الّتي تستفيد بشكل واسع من نظام معلومات الموارد البشرية في أداء مختلف المهام الإدارية، لأنّ هذه الشركة كانت فرع من الشركة الفنلندية للألبان، لكن تحوّلت تدريجياً إلى شركة مستقلة عن الشركة الأم الّتي كانت تابعة لها في فترة من الفترات، إذ حصلك عليها مجموعة شاوي (Chaoui Group)، وليست مرتبطة نهائياً مع الشركة الأم، وبالتّالي كان للنقاش الّذي دار بين الباحثة وكلّ من المدير العام الشركة ورئيسة قسم الموارد البشرية في الشركة نتائج مهمّة استفادت منها الباحثة سواء فيما يتعلّق بنظام معلومات الموارد البشرية المحلي المطبّق، أو حتّى عند مقارنة بعض الإجابات فيما لو كانت هذه الشركة لا زالت تابعة للشركة الأم الفنلندية. إذ كان لدى مدراء الشركة فكرة أوسع بحكم الانتقال من العالمية إلى المحلية*.

اقتصر البحث على وجهة النظر الشخصية للمجيب في إجاباته على أسئلة محدّدة في الاستبيان.

* يتضمّن الموقع: www. sfcdp.com معلومات أكثر عن الشركة السورية الفنلندية للألبان (Syrian Finnish Company).

هوامش الفصل الأوّل:

(1) درويش، مصطفى محمد (2009). بناء استراتيجية للاختيار والتّعيين المعتمد على نظم المعلومات: حالة القطاع الخاص للصناعات الدوائية في سورية. رسالة ماجستير غير منشورة،كلّية الاقتصاد، جامعة حلب.

(2) ضويا، ماهر محرز (2008). دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية: دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلّية الاقتصاد، جامعة تشرين.

(3) عفرم، فاطمة جاسم (2008). أثر تصميم نظام معلومات في رسم مسارات الموظّفين الوظيفية واحلالهم الوظيفي بالتّطبيق على الجهاز الإداري الحكومي في سورية (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلّية الاقتصاد، جامعة حلب.

(4) القضاة، سلمان محمد (2008). أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على البنوك التّجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة،كلّية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.

(5) العزاوي، فراس (2007). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلّبات تقويم أداء أعضاء الهيئة التّدريسية: دراسة تطبيقية في كلّية الإدارة والاقتصاد. رسالة ماجستير غير منشورة،كلّية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

(6) أبو رحمة، أمل (2005). نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظّفين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلّية التّجارة، الجامعة الاسلامية-غزة-.

(7) رايس، مراد (2006). أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML". رسالة ماجستير غير منشورة، كلّية العلوم الاقتصادية والتّسيير، جامعة الجزائر.

(8) Gassemi, Karim (2008). Les facteur incitant a l'utilisation des Systèmes d'Information Ressources Humaines dans les Entreprises Marocaines. Communications du IBIMA? Volume 6.

(9) Hussain, Zahid, & Wallace, James, & Cornelius, Nelarime E.(2007). The use of human resource information systems on human resource management professionals. Information and Management, Volume 44, Issue 1, 74–89, available online at: www. Sciencedirect. Com.

(10) Beadles 2, Nicholas Aston , & lowery, Cristopher M, & John, kim (2005). The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study In the public Sector. Communication of the IIMA, Vol 5, Issue 4.

(11) Tixier, Julie.(2004). Les relations filiales – maison – mère au sein d une firme multinationale. thèse de doctorat , sciences de gestion, université paris- dauphine.

(12) Cario, Franck. (2002). Le portail du système d'information des ressources humaines (SIRH) de la SNCF. DESS ID, rapport de stage.

(13) الرجبي، منصور(2010). نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التّنافسية: دراسة ميدانية للمصارف التّجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية. دكتراه غير منشورة،كلّية الاقتصاد، جامعة دمشق.

(14) المارديني، مزنة (2010). مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف الاسلامية في سورية. رسالة ماجستير غير منشورة،كلّية الاقتصاد، جامعة دمشق.

(15) عبد الرحمن، نسرين (2009). التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة الاتّصالات المصرية رسالة دكتراه غير منشورة، كلّية التّجارة، جامعة عين شمس .

(16) حسين داسي، وهيبة (2007). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التّنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. رسالة ماجيستير غير منشورة، كلّية الاقتصاد، جامعة دمشق.

(17) أحمد، بتيت (2006). دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التّنافسية للمؤسسة: دراسة حالة حمود بوعلام. رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.

(18) سملالي، يحضيه (2005). أثر التّسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التّنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة). رسالة دكتراه غير منشورة،كلّية العلوم الاقتصادية والتّسيير، جامعة الجزائر.

(19) Gamero, maria D. lopez , & Others (2009) The whole relationship between environment variable and firm performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables. Journal of Environmental Management 90 (2009), 3110-3121. Available online at: www. Science direct.com.

(20) Santos, Rita, & Others (2009). Strategies for competitiveness and sustainability: adaptation of a Brazilian subsidiary of a swedish multinational corporation. Journal of Environmental Management 90 (2009), 3708- 3716. Available online at: www. Science direct.com.

(21) Almor, Tamar , & Hashai, Niron (2004). The competitive advantage and strategic configuration of knowledge – intensive, small – and medium – sized multinationals: a modified resource – based view. Journal of International Management, 10 (2004). Available online at: www. Science direct.com.

(22) Chuang, Shu- Hui (2004). A Resource – based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. Expert Systems With Applications, 27 (2004), 459- 465 Available online at: www. Science direct.com.

(23) Dehning, Bruce, & Stratopoulos, Theophanis (2003). Determinants of sustainable competitive advantage due to an IT- enabled strategy. Journal of Strategic Information Systems, 12(2003) 7-28.

(24) He, yan, & long, Fu (2003). Market expansion versus cost reduction: a financial analysis foreign direct investment advantages for multinational entreprises. Japan and The World Economy. 15 (2003), 407-417.

(25) Shin, Namchul (2001). Strategies for competitive advantage in electronic commerce. Journal Of Electronic Commerce Research, Vol.2, No.4.

(26) عباس، سهيلة محمد (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط2). الأردن، عمان: دار وائل للنشر.

(27) Gassemi, Karim. Op Cit.

(28) Boateng, Asafo- Adjei Agyenim (2007). The role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human resource Management. Unpublished Master of Science, Theses in Accounting, Swedish School of Economics and Business Administration.

(29) Broderick, Renae F., & Boudreau, John W. (1990). Human Resource Management, information technology, and the competitive edge. CAHRS* Working Paper Series, Cornell University ILR School.

(30) ____________. (1991). Human Resource Information Systems For Competitive Advantage: Interviews With Ten Leaders. CAHRS Working Paper Series, Cornell University ILR School.

(31) Snell, Scott, & Bohlander, George (2007). Human Resource Management. USA: Thomson.

(32) Beaman, Karen, & Walker, Alfred (2002). Globalizing HRIS: the New Transnational Model. IHRIM Journal, Available at: www. jeitosa.com/ .../ Karen.../ globalizing HRIS transnational model. Pdf.

(33) ضويا، ماهر محرز. مرجع سبق ذكره.

(34) O'Brien, James (1990). Management Information System: A Managerial end User Perspective. Boston: Irwin.

(35) عبد الباقي، صلاح الدين وآخرون (2007). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

(36) العزاوي، فراس. مرجع سبق ذكره.

(37) O'Brien, James (1990). Op Cit.

(38) عباس، سهيلة محمد (بتصرف). مرجع سبق ذكره.

(39) Rouf, A., & Dhillon, B . S. (1994). Safety Assessment A Quantitative Approach. London: lewis publishers.

(40) عباس، سهيلة محمد (بتصرف). مرجع سبق ذكره.

(41) السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب.

(42) خليل، نبيل مرسي (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.

(43) محمد، محمد عبد الفتاح (2008). إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

(44) Kotler, Philip, & Others (1999). Principles of marketing. New jersey: Printice Hall , inc.

(45) حسن، راوية (2005). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

(46) Denisi, Angelo S., & Griffin, Ricky W. (2008). Human Resource Management (3rd Edition). USA: Houghton Mifflin Company.

(47) Mc Leod, Raymond, & Schell, George P. (2004). Management Information Systems (9th Edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.

* **C**enter for **A**dvanced **H**uman **R**esource **S**tudies

(48) سيد خطاب، عايدة وآخرون (بدون). إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات دولية النشاط. دمشق: [د.ن].

(49) Boateng, Asafo- Adjei Agyenim . Op Cit.

(50) Ibid.

(51)مكليود، رايموند، وشيل، جيورج (2006). نظم المعلومات الإدارية. (تعريب: سرور علي ابراهيم سرور). السعودية، الرياض: دار المريخ.

(52) Hair J.R, Joseph F., & Black, William C., & Barbin, Barry J., & Anderson, Rolph E. (2010). Multivariate Data Analysis (7th edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall, inc.

(53)(54) ibid.

(55) Garson, David (2011). Standard measures and scales. Available at: http://faculty. chass. ncsu.edu/garson/PA765/standard.htm.

(56) النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي (2009). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. الأردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.



الفصل الثّاني: نظام معلومات الموارد البشرية – إطار مفاهيمي–

مقدمة:

غيّرت تكنولوجيا المعلومات صورة إدارة الموارد البشرية في كلّ مكان. ويتركّز أغلب استعمال للتكنولوجيا في إدارة الموارد االبشرية في نظم معلومات الموارد البشرية. وقد جاء الإهتمام بنظم معلومات الموارد البشرية سواء من قبل الباحثين أو المنظمات متأخراً عن باقي النظم الأخرى (كالتّسويق والإنتاج) ويعود ذلك لعدّة أسباب منها الاعتقاد الخاطيء بأنّ الأمور المتعلّقة بالأفراد هي أمور روتينية ولا تحتاج إلى نظام لتنظيمها وترتيبها. إلاّ أنّه في الخمسين سنة الماضية قد تغيرت هذه النظرة بحيث أصبح نظام معلومات الموارد البشرية يلقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمنظمات على اعتباره يتعامل مع رأس المال البشري الّذي هو أغلى وأندر رؤوس الأموال الّتي تتعامل معها المنظمة (ضوياَ، 2008: 49)[1]. وأصبح اليوم يُنْظَرُ إلى هذا النظام كوسيط لمساعدة مستخدمي الموارد البشرية لإنجاز أدوار عملهم أكثر فعالية ولدعم صنع القرار الاستراتيجي خاصّة في المنظمات المتعلمة الّتي ترى مواردها البشرية المصدر الّذي يزوّدها بأعظم ميزة التّنافسية (Hussain & Others, 2007: 75)[2].

وهدفت الباحثة من خلال هذا الفصل إلى مايلي:

- إعطاء نظرة عامّة عن النظرية العامّة للنظم الّتي تعتبر أساس نظم المعلومات.
- محاولة الإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلّقة بنظم معلومات للموارد البشرية.
- التّعرف على الجوانب المتعلّقة باستخدامات الحاسوب في هذا النوع من نظم المعلومات.
- التّعرف على واقع هذا النظام في الشركات العالمية و محاولة التّركيز على الشركات متعددة الجنسيات.

وهذا من خلال إتّباع مجموعة من الخطوات المتمثّلة في أربعة مباحث على النحو التّالي:

- **المبحث الأوّل:** النظرية العامّة للنظم
- **المبحث الثّاني:** مدخل إلى نظم معلومات الموارد البشرية
- **المبحث الثّالث:** جوانب أخرى لنظم معلومات الموارد البشرية
- **المبحث الرّابع:** نظام معلومات الموارد البشرية العالمي

وسيتمّ التّطرق إلى كلّ منها بشكل مفصل من خلال تناول كلّ مبحث على حدى، والخروج في نهاية كلّ مبحث بالنقاط الّتي تسمح بالإجابة على أهداف الفصل اعتماداً على مختلف أدبيات إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات.

المبحث الأوّل: النظرية العامّة للنظم

تمهيد: Introduction

ظهرت نظرية النظم نتيجة تعدد المداخل النظرية للإدارة إذ أنّ كلّ نظرية تبحث عن مدخل معين مع ترك الجوانب الأخرى ثابتة (الطعاني، 2007: 128)[3]. وكان ظهورها على يد العالم الألماني (L.Von Bertalanffy) عام (1937) الّذي أعطاها اِسم النظرية العامّة للنظم. وهي منهج جديد يهدف إلى تشكيل مباديء عامة يمكن تطبيقها على النظم أياً كان نوعها، وطبيعة العناصر المكوّنة لها، أو أياً كانت القوى والعلاقات الّتي تنظم عملها، أو الأهداف الّتي ترغب في تحقيقها (الحسنية، 2006: 7)[4]. إذ أنّه لفهم وحدة كلّية لابدّ للمرء أن يفهم بدقّة أجزاءها المعتمدة على بعضها البعض. ثمّ تطورت بعد ذلك نظرية النظم على يد الاقتصادي (Boulding) عام (1956) حيث استند إلى مدى البساطة والتّعقيد في عناصر أو آليات عمل النظام (النجار، 2007: 13)[5]. وسيتمّ التوسع أكثر في مفاهيم النظرية العامّة للنظم من خلال مجموعة من الخطوات على النحو التّالي:

المطلب الأوّل: مباديء النظرية العامّة للنظم

المطلب الثّاني: نظم المعلومات والنظرية العامّة للنظم

المطلب الثّالث: إدارة الموارد البشرية والنظرية العامّة للنظم

المطلب الأوّل: مباديء النظرية العامّة للنظم: General System Theory Principles

توصّل الباحثون في مجال نظرية النظم إلى مجموعة من المباديء الّتي تحكم آليات عمل أي نظام ومن أهمها:

1. النظام: The System

يُعَرَّفُ النظام بأنّه ذلك الكلّ المكوّن من عناصر وأجزاء مترابطة ومتكاملة فيما بينها، وكلّ نظام يحتوي على عنصرين كحد أدنى يربط بينهما تفاعل مشترك وعلاقة اعتمادية (ياسين، 2006: 25)[6].وذلك للوصول إلى الهدف الّذي أُنشِأ من أجله النظام (مطيع، 2008: 15)[7].

2. النظم الفرعية: The Sub_Systems

يتشكل كلّ نظام من نظامين فرعيين أو أكثر ويكون لكلّ نظام فرعي مهام ووظائف معينة يقوم بإنجازها، ويعمل مع بقية النظم الأخرى بشكل تفاعلي لتحقيق الهدف من النظام، وقد يؤدّي زيادة عدد النظم الفرعية المُكوّنة للنظام إلى حدوث تعقيدات كبيرة في النظام، وبالتّالي يحتاج إلى مهارة عالية في تحليل وتحديد المهام والوظائف لكلّ نظام فرعي (مطيع، 2008: 16)[8].وتتمثّل النظم الفرعية في الوظائف الموجودة بالهيكل التّنظيمي للمنشأة (الصيرفي، 2005: 12)[9].كما أنّه لا يمكن القول أنّ هناك نظاماً رئيسياً ونظاماً فرعياً بصورة قاطعة و محدودة، حيث أنّ التّفرقة بين النظم هي عملية نسبية، فالمنشأة إذا كانت تُمَثّلُ نظاماً رئيسياً فهي أيضاً تُمثّل نظاماً فرعياً في النظام الإنتاجي للمجتمع والّذي يُمثّل بدوره نظاماً فرعياً في ظل النظام الاقتصادي وهكذا (الصيرفي، 2005: 13)[10].

3. الإتّساق:

تتصف النظم بالإتّساق الدّاخلي، ويتمثّل الإتّساق بـــهيكل النظام نفسه، أي بتجانس بنية مكوّناته وأجزائه (ياسين، 2006: 26)[11].

4. الكلية والشمول:

إنّ النظام ككلّ واحد ليس مجرد مجموع أجزائه وعناصره. إنّه في الواقع نتاج تفاعل الأجزاء والمكوّنات ولكن ضمن إطار شامل يضم المكوّنات والأجزاء، ويُنْتِجُ منها نظاماً يقوم على قاعدة التّفاعل والتّكامل البيني المتبادل لمكوّناته وعناصره أو نظمه الفرعية (ياسين، 2006: 26)[12].

5. التّكيّف: The Adaptation

التّكيّف هو خاصية حيوية للنظم المفتوحة* الّتي تتبادل البيانات والطاقة والمعلومات مع البيئة الدّاخلية والخارجية (ياسين، 2006: 26)[13]. ويسعى التّكيّف للمحافظة على ديناميكية النظام (الصيرفي، 2005: 10)[14].

6. المدخلات، العمليات، المخرجات: Input , Processing, Outputs

تختلف النظم بطبيعة مدخلاتها وعملياتها وبأنماط وخصائص مخرجاتها، إذ أنّ لكلّ نظام **مدخلات** (وهي كلّ ما يدخل النظام من عناصر ومواد، بيانات أو طاقة) من مصادر داخلية أو خارجية. وتعني **العمليات** كلّ أنشطة

---

* في سياق حقل نظم المعلومات فإنّ النظم لا يمكن إلاّ أن تكون مفتوحة تتبادل التأثّر و التّأثير مع البيئة الخارجية.

المعالجة الحاسوبية وغير الحاسوبية المطلوب تنفيذها بهدف تحويل البيانات إلى معلومات، أو المادّة الخام إلى سلع وخدمات. وتُمثّل **المخرجات** ما يصدر عن النظام كنتيجة أنشطة وعمليات المعالجة من معلومات، منتجات وخدمات، أو تقارير ووثائق (ياسين، 2006: 26)[15].

7. التّغذية العكسية: Feed Back

تعني عملية تصحيح الإنحرافات والأخطاء الّتي تعتري عمل النظام، وهي أشبه ما تكون بالرقابة الذاتية للتّأكد من مستوى كفاءة وفعالية النظام (ياسين، 2006: 27)[16]. بمعنى آخر؛ تحديد مقدار الإنحراف بين ماهو مطلوب من النظام وماهو ناتج عنه، وقد تُستَخدَمُ المخرجات كمدخلات للنظام نفسه كطريقة لتعريف التّغذية العكسية (مطيع وآخرون، 2008: 17)[17]. كما أنّ النظام الفعّال للتّغذية العكسية يحتاج إلى توافر ثلاث عناصر رئيسية هي: (الصيرفي، 2005: 10)[18]

- أداة استفسار.
- أداة تنبيه أو تحذير.
- أداة تحريك.

8. حدود النظم: The System's Boundaries

للنظم حدود وهمية، أو افتراضية، أو تنظيمية ولكنّها غير مادّية في معظم الأحيان، تفصل النظام عن بيئته، والنظام عن غيره من النظم الأخرى الّتي تعمل في البيئة نفسها (ياسين، 2006: 28)[19]. وتعتبر معرفة حدود النظام من أهم مباديء النظم لفهم النظام جيّداً ، ومعرفة ما يؤثّر فيه وما يتأثر به (مطيع وآخرون، 2008: 17)[20].

9. الوسط البيني للنظام:

يعني الوسط البيني المجال الافتراضي الموجود بين حدود النظم الرئيسية والفرعية، وهو أيضاً الوسط الّذي يتمّ من خلاله نقل أو تحويل المخرجات من نظام إلى آخر. أي تحويل مخرجات نظام معين أو عدد من النظم إلى مدخلات لنظام آخر. والوجه الآخر للوسط البيني هو دوره كواجهة للنظام (System Interface) يُطِلُّ عليها المستفيد النهائي وتُضفِي على عمله البساطة وسهولة استخدام النظام (ياسين، 2006: 28)[21]. ويمكن القول أنّ الواجهات (أو الوسط البيني) هي الوسيلة الّتي يتمّ من خلالها التّواصل سواء بين النظم الفرعية الّتي تُكَوِّنُ النظام ككلّ أوبين النظام والمستخدم (مطيع وآخرون، 2008: 18)[22].

10. هرمية النظم:

ترتبط النظم بعلاقات هرمية فيما بينها، بمعنى أنّ النظم بصفة عامّة (ونظم المعلومات على وجه الخصوص) تتراكب بشكل هرمي، أو هي نظم ذات بنية هرمية بحكم طبيعتها وتكوينها ووظائفها الرئيسية والمتشعبة. فكلّ نظام هو في حقيقة الأمر جزء من نظام أكبر، بالمقارنة مع النظم الفرعية الّتي يتضمّنها (ياسين، 2006: 29)[23]. وتعمل تلك النظم بشكل متناغم وشفافية عالية ودقة متناهية لتكوين النظام الأساسي (رأس الهرم) ليقوم بدوره بالمهام المنوطة به (مطيع وآخرون،2008: 18)[24]. ويستمر تقسيم النظم الرئيسية إلى نظم فرعية والنظم الفرعية إلى نظم

فرعية_فرعية حسب احتياجات ومتطلّبات العمل (الصيرفي، 2005: 21)[25].

11. دورة حياة النظم: **System's Life_Cycle**

تمرّ دورة حياة النظام بمراحل متكاملة ومترابطة إنطلاقاً من مرحلة النشوء وحتّى المرحلة الّتي يضعف فيها النظام على مستوى الإستجابة لتحديات البيئة وتلبية احتياجات المستفيدين، ممّا يتطلّب إعادة عملية تكوين النظام سواء من خلال تحديثه وتطويره أو التّخلي عنه نهائياً والعمل من أجل بناء وتطوير نظام جديد (ياسين، 2006: 33)[26].

12. التّوازن الديناميكي للنظام:

من أهم شروط استمرار حياة أي نظام أو أي كائن حي هو تحقيق قدر ملائم من التّوازن الدّاخلي مع البيئة الدّاخلية والتّوازن الخارجي مع بيئة الأعمال. ويتحقّق هذا التّوازن عندما تتبادل النظم مدخلاتها ومخرجاتها ومواردها في ظل شروط معينة مع البيئة الخارجية. وفي اللّحظة الّتي يُختَلُّ فيها التّوازن الديناميكي داخل النظام أو خارجه؛ يبدأ التّدهور وتظهر علامات الضعف إلاّ إذا تمّ معالجة الأمر بسرعة (ياسين، 2006: 33)[27].

المطلب الثّاني: نظم المعلومات والنظرية العامّة للنظم

لم تكن نظم المعلومات في منتصف السّتينات موضع إهتمام المؤسسات، وذلك بسبب ارتفاع ثمن الحواسيب وكبرحجمها من جهة، ولقلّة وجود التّطبيقات (آنذاك) المتخصّصة في المجالات الإدارية المختلفة من جهة أخرى، وأيضاً لأنّ الحواسيب كانت تحتاج أشخاص متخصصين يقومون بتشغيلها والتّعامل معها (مطيع وآخرون، 2008: 23)[28]. أمّا في الآونة الأخيرة؛ فقد شهدت أهمية نظم المعلومات تزايداً مستمراً وسريعاً وهذا لظهور ثلاث إتّجاهات حديثة في النظم والمنظمات*: (Laudon & Laudon, 1996: 5-8)[29]

- نشأة الاقتصاد العالمي؛ Emergence of the Global Economy
- التّحوّل في الاقتصاديات الصناعية؛ Transformation of Industrial Economies
- التّحوّل في المنظمات. Transformation of the Enterprise

أوّلاً: مفهوم نظام المعلومات:

تُستَخدَمُ كلمة البيانات بشكل واسع للتعبير عن المفرد والجمع في آن واحد (الأرياني، 2008: 25)[30]. ويشير مفهوم **البيانات** إلى مجموع حقائق غير منظمة قد تأخذ شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بينها، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثّر في سلوك مستقبلها. أمّا **المعلومات** فهي عبارة عن بيانات تمّ تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها (صابر، 2007: 36)[31]. وعندما تتحوّل البيانات إلى معلومات وتصبح جزءاً أساسياً في الممارسات والقرارات الإدارية، وعندما يتطلّب الأمر ضرورة تكامل وترابط هذه المعلومات للوصول إلى أهداف حيوية، فإنّنا في هذه الحالة نكون قد انتقلنا إلى مرحلة نظم المعلومات (السالم وصالح، 2006: 264)[32].

ونتعرض فيما يلي لتعريف نظم المعلومات، وأهدافها، وأهميتها وهذا على النحو التّالي:

---

* الملحق رقم (02) يوضح التّغيّرات العالميّة في بيئة الأعمال.

أ. تعريف نظم المعلومات:

تعددت التّعاريف الّتي قدّمت لنظم المعلومات وذلك باختلاف الخلفية العلمية والعملية لمقدّميها، ونذكر منها مايلي: " نظام المعلومات هو مجموعة من الأفراد، والتّجهيزات، والبرمجيات، قواعد البيانات، تعمل يدوياً أو ميكانيكياً أو آلياً على جمع المعلومات، وتخزينها، ومعالجتها، من ثمّ بثّها للمستفيد" (الحسنية، 2006: 27)[33].

ويذهب (Laudon & Laudon, 1996: 9)[34] في تعريفهما لنظام المعلومات بأنّه: "مجموعة من العناصر المترابطة لجمع (أواسترجاع)، معالجة، تخزين، وتوزيع المعلومات لدعم صنع القرار والرقابة في المنظمات. إضافةً إلى مساعدة المديرين والعاملين في تحليل المشاكل، تصور المواضيع المعقدة، وخلق منتجات جديدة".

ويُعَرِّفُ (النجار، 2007: 13)[35] نظام المعلومات بأنّه: «مجموعة من المكوّنات المتداخلة والإجراءات النمطية الّتي تعمل معاً لجمع، وتشغيل، وتخزين، وتوزيع، ونشر، واسترجاع المعلومات الّتي تحتاجها المنظمة بهدف دعم اتّخاذ القرار، والتّعاون، والتّحليل، والتّصور، والرّقابة داخل المنظمة».

ويُعَرِّفُه (O'Brien, 1997: 4)[36] على أنّه: "مجموعة من الأفراد، الأجهزة، البرامج، شبكات الاتّصال، موارد البيانات الّتي تجمع، تحوّل، توزع المعلومات في المنظمات".

أمّا (Alter, 1990: 43)[37] فقد شمل تعريفه لنظام المعلومات التّمييز بين كلّ من تكنولوجيا المعلومات، نظام المعلومات، نظام العمل وهذا على النحو التّالي:

تكنولوجيا المعلومات: Information Technology

حسب آلتر، تتمثّل في الأجهزة والبرامج المستعملة من طرف نظام المعلومات.

نظام المعلومات: Information System

هو نوع خاص من نظام العمل الّذي يستعمل تكنولوجيا المعلومات لجمع، تحويل، تخزين، استرجاع، إدارة وعرض المعلومات، وهذا لدعم نظام عمل أو أكثر.

نظام العمل: Work System

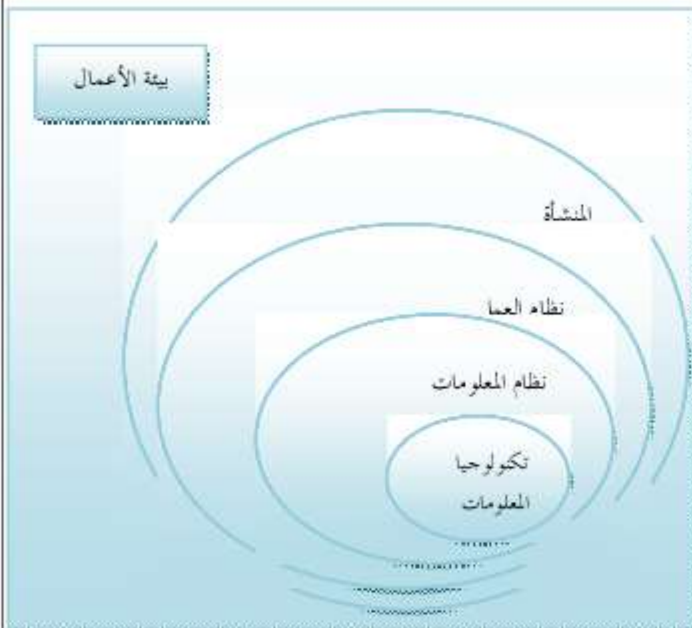
هو نظام يقوم فيه المشاركون بانجاز عمليات الأعمال باستعمال المعلومات، التّكنولوجيا، وغيرها من الموارد لانتاج منتجات موجهة للعملاء.

تتضمّن **المنشأة (A Firm)** نظم عمل متداخلة تعمل معاً لانتاج منتجات أو خدمات للعملاء الخارجيين في بيئة الأعمال.

تحوي **بيئة الأعمال (Business Environment)**: المنشأة نفسها وأي شيء يؤثّر في نجاحها مثل: المنافسون، الموردون، العملاء، الظّروف الدّيمغرافية، الاجتماعية، والاقتصادية

الشكل رقم (2-1)

تكنولوجيا المعلومات، نظام المعلومات، ونظام العمل



Source (With Conduct): Alter, Steven. Op Cit. p 43

باستعراض التّعاريف السّابقة لنظام المعلومات، يمكن التّوصّل إلى جملة من السّمات الأساسية الّتي تُميّزها:

- يُعَدُّ العنصر البشري أحد المكوّنات الأساسية لنظم المعلومات، وهذا ما أشار إليه كلّ من (الحسنية، 2006: 27؛ O'Brien, 1997: 4)[38]. إذ أنّ العنصر البشري في نظم المعلومات لا يمكن تجاهله. فالمعلومات تُنْتجُ وتُسْتَخْدَمُ بواسطة بشر في المنظمات، وهم أيضاً يقومون بصنع القرار وممارسة أنشطة العمل اليومية بناءً على المعلومات الّتي تتوافر لديهم من هذه النظم (صابر، 2007: 09)[39].

- أشارت كلّ التّعاريف سابقة الذكر إلى أنّ نظام المعلومات يتكوّن من مجموعة من الإجراءات لتحويل البيانات إلى معلومات يمكن الاستفادة منها والمتمثّلة في عمليات: الجمع، المعالجة، التّخزين، المعالجة، ومن ثمّ بثّها للمستفيد.

- أشار كلّ من (الحسنية، 2006: 27؛ O'Brien, 1997: 4)[40] إلى العناصر التّالية: البرمجيات، الأجهزة، تكنولوجيا المعلومات، الاتّصالات الّتي تعتبر أدوات ووسائل في نظم المعلومات.

- الغرض من نظام المعلومات هو دعم صنع القرار والرّقابة داخل المنظمة وكذلك تحليل المشاكل وتَصَوُّر المواضيع (laudon & laudon,1996:9 ؛ النجار،2007: 13)[41]، وأضاف (Laudon & laudon,1996:9)[42] خلق منتجات جديدة.

ب. أهداف نظام المعلومات:

يتمثّل الهدف الرّئيسي لنظام المعلومات في تحقيق متطلّبات المديرين وكذا العاملين والجهات الأخرى داخل وخارج المنظمة من المعلومات الملائمة من حيث الدّقّة والتّوقيت والحداثة بما يُمَكِّنُها من اتّخاذ القرارات الصّحيحة. ويمكن بيان أهم الأهداف الفرعية لنظام المعلومات على النحو التّالي: (عليان، 2008: 260)[43]

- جمع وتنظيم المعلومات الملائمة والمناسبة للمخطّطين والباحثين ومتخذي القرار، في الوقت المطلوب والمناسب وبدرجة عالية من الدّقّة وبالشكل والكمية المناسبة.
- توثيق المعلومات ومعالجتها ووضع نظام مناسب للمعالجة، والتّخزين، والاسترجاع.
- تهيئة وتقديم أحدث المعلومات الّتي تساعد في تطوير البنية الأساسية للمؤسسة عن طريق مساعدة الباحثين في إنجاز الدّراسات والبحوث.
- تنسيق الجهود والتّعاون مع الأنظمة الأخرى ذات الأهداف المشتركة بهدف بناء شبكة تعاون للمكتبات.

ج. أهمية نظام المعلومات:

نظراً لما تشهده الآونة الأخيرة من تغيّرات عالمية متسارعة _ والّتي تمت الإشارة إليها سابقاً _ فإنّ نظم المعلومات من وجهة نظر المنظمة والإدارة هي أبعد من مجرد عمليات تشغيلية في فراغ من مدخلات، عمليات ومخرجات فهي «حل تنظيمي وإداري يرتكز على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التّحدّيات الّتي تطرحها البيئة»*. إذ يسعى المديرون المعاصرون إلى التّعرف على هذه الأخيرة بغرض استخدامها في تصميم وإدارة منظماتهم (laudon & laudon, 1996:10)[44].

---

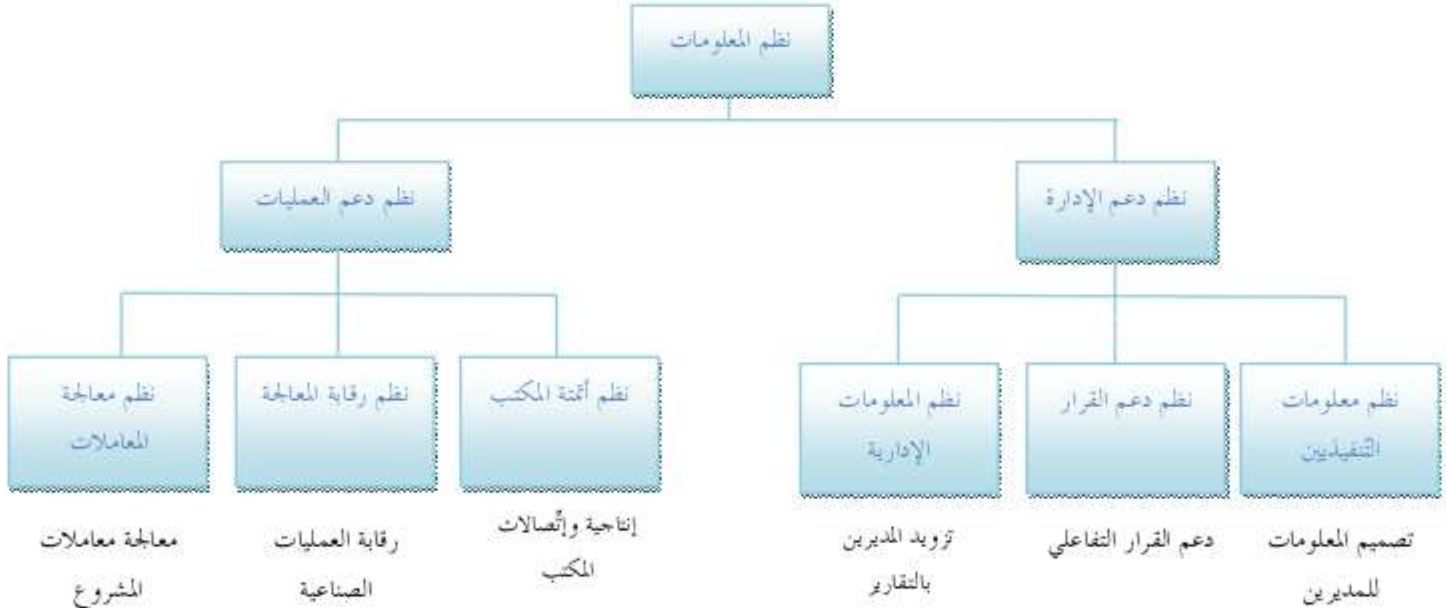
* هذا التّعريف لنظم المعلومات يؤكّد الطبيعة الإدارية والتّنظيمية لهذه الأخيرة.

ثانياً: أنواع نظم المعلومات:

يمكن تقسيم نظم المعلومات وفق ما أورده (O'Brien) إلى نظم معلومات العمليات أو الإدارة _كما هو موضح في الشكل الموالي*_ وهذا للكشف عن الدّور الّذي يلعبه كل نظام في عمليات أو إدارة المشروع.

الشكل رقم (2-2)

أنواع نظم معلومات العمليات أو الإدارة



Source (With Conduct): O'Brien, James (1997). Op Cit. P32.

نظم دعم العمليات: Operations Support Systems

يتمّ الحاجة دائماً إلى نظم المعلومات لمعالجة البيانات الّتي تُنْتَجُ أو تُسْتَعْمَلُ في عمليات المشروع. ويتمثّل دور نظم دعم عمليات أعمال المنشأة في تحقيق الكفاءة في: (O'Brien, 1997: 29)[46]

- معالجة عمليات المشروع
- رقابة العمليات الصناعية
- دعم اتّصالات المؤسسة
- تحديث قواعد البيانات المشتركة.

نظم معالجة المعاملات: Transaction Processing Systems

قبل ظهور الحاسب، كان مفهوم النظم في المنشأة مجموعة من المعالجات اليدوية، النظم المعتمدة على لوحة المفاتيح، مثل: الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة، والنظم الّتي تعتمد على آلات تثقيب الكروت الّتي تعالج بيانات المنشأة. بعد ذلك؛ ظهرت الحاجة إلى سرعة ودقّة أكبر والّتي يمكن أن توفرها الحاسبات. وأوّل النظم المعتمدة على الحاسبات كانت تسمّى نظم معالجة البيانات إلكترونياً (EDP)، تلاها ظهور تسمّية نظم المعلومات المحاسبية

---

* نفس التصنيف أورده (O'Brien, 2000: 32)[45] مع استبدال نظم أتمتة المكتب بنظم مشاركة المؤسسة (Enterprise Collaboration Systems) حيث تدعم هذه الأخيرة اتّصالات و انتاجية الفريق والعمل الجماعي.

(AIS). أمّا حالياً: أصبح المصطلح الشائع هو نظم معالجة المعاملات (TPR) (McLeod & Schell, 2004: 3)[47]. وهي أهم مثال لنظم دعم العمليات حيث تسجل وتعالج البيانات الّتي تنتج عن معاملات المشروع. وتتمّ المعالجة بطريقتين: **المعالجة بالدُّفعة** حيث تتراكم البيانات حتّى فترة من الزمن وتُعَالَجُ دورياً. أمّا **المعالجة الفورية** تُعَالِجُ البيانات فور حدوث المعاملة (O'Brien, 1997: 30)[48].

نظم رقابة المعالجة: Process Control System

تقوم بمعرفة ورقابة المعالجات المادّية (O'Brien, 1997: 30)[49].

نظم أتمتة المكتب: Office Automation Systems

يعني التّجهيز الآلي للمكتب استخدام الآلات والأجهزة في أداء مهام مادية كانت تؤدّى بواسطة البشر، وذلك لإنجاز العمل بشكل أكثر سرعة ودقة (البكري ومسلم، 1996: 40)[50]. وتُعَزِّزُ هذه النظم اتّصالات وإنتاجية المكتب مثل: معالجة الكلمات، اللّقاءات الإلكترونية (O'Brien, 1997: 30)[51]. إمكانية تطبيقات المكتب الآلي أعطت ميلاد لمفهوم المكتب الإفتراضي، حيث أنّ أداء أنشطة المكتب غير مقيدة بالمكان المادّي فيمكن للمدير مثلاً أن يشارك في اجتماع عبر الفيديو دون الاجتماع في نفس المكان (McLeod & Schell, 2004: 12)[52].

نظم دعم الإدارة: Management Support System

عندما تُركّز نظم المعلومات على تزويد المديرين بالمعلومات والدعم لتحقيق الفعالية في صنع قراراتهم، يسمّى هذا النوع بنظم دعم الإدارة. ويمكن التّمييز بين الأنواع التّالية من هذه النظم: (O'Brien, 1997: 30)[53]

نظم المعلومات الإدارية: Management Information Systems

بتزايد حجم المنظمات وما تتعامل فيه من معلومات؛ أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات متخذي القرار من معلومات، ولذلك إتّجهت المنظمات كبيرة الحجم إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية الّتي اعتمدت على الحاسب اﻻآلي كوسيلة لتشغيل البيانات (البكري ومسلم، 1996: 36)[54]. وتُعَرَّفُ **نظم المعلومات الإدارية** كنظم معتمدة على الحاسب الّتي تجعل المعلومات متاحة للمستعملين ذوي الاحتياجات المتشابهة، وتُنْتِجُ من البيانات في قواعد البيانات بواسطة نوعين من البرامج: (Mc Leod & Schell, 2004: 10-11)[55]

1. **برامج التّقارير المكتوبة:** تُنْتِجُ كلّ من التّقارير الدّورية والخاصّة

– التّقارير الدّورية (Periodic Reports) تُرمَّز في لغة برمجة وتعدُّ وفق جداول.

– التّقارير الخاصّة (Special Reports) وتسمّى أيضاً (ad Hoc Reports)، يتمّ إعدادها استجابةً للاحتياجات غير المتوقعة من المعلومات.

2. **النماذج الرياضية:**

تُنْتِجُ المعلومات نتيجةً لمحاكاة عمليات المنشأة. والنماذج الرياضية الّتي تصف عمليات المنشأة يمكن أن تكون مكتوبة في أي لغة برمجة. لكن، لغة النمذجة الخاصّة تجعل المهمّة أسهل وأسرع. كما أصبحت بيئة الأعمال تقتضي

عند تفاعل المنشأة مع منظمات وأطراف أخرى مثل الموردين تشكيل نظم معلومات بين المنظمات (IOS) (Interorganizational Information System)، وفي هذه الحالة، نظم المعلومات الإدارية تزوّد أعضاء (IOS) بالمعلومات إضافةً إلى مستعملي المعلومات داخل المنشأة. ويشير (ياسين، 55:2005)[56] إلى أنّ حجم وقوّة تأثير نظم المعلومات الإدارية يرتبط بحجم ودرجة تعقيد أنشطة أعمال المنظمة. ففي معظم منظمات الأعمال ذات الحجم المتوسط والكبير؛ فإنّ مجموعة نظم المعلومات تضم ما بين (100) إلى (400) شخص. ويزداد هذا العدد وتزداد النفقات التّشغيلية والإدارية بدرجة أكبر في المنظمات الخدمية وخاصّةً المنظمات الّتي تبيع خدمة المعلومات مثل (Dow Jones New) وغيرها حيث تُمثّل المعلومات (40%) من إجمالي الدّخل.

نظم دعم القرار: Decision Support Systems

تقدّم دعم مباشر من الكمبيوتر للمديرين خلال عمليات صنع القرار (O'Brien, 1997: 30)[57]. ويعتبر كلّ من (Anthony Corry and Michael S. Scott Morton) أوّل من أشار إلى مصطلح نظم دعم القرار. فقد ابتعدا عن أنّ النظم تصمّم لِحالّين مُعَـيَّنين للمشاكل ولمشاكل معينة. ف**نظم دعم القرار** إذن هي: " نظام تمّ تطويره لمساعدة المدير الواحد أو فريق صغير من المديرين لحل مشكل واحد". وتشمل مخرجات (DSS) تقارير دورية وخاصّة، ومخرجات من النماذج الرياضية (Mc Leod & Schell, 2004: 12)[58]. كما ظهرت نظم أخرى مشابهة مثل Groups Decisions Support Systems (GDSS) وهي **نظم دعم قرارات المجموعة،** إذ توفّر مجموعة من التّسهيلات والبيانات والوسائل الّتي تدعم التّفكير الجماعي لاتّخاذ القرار (مطيع وآخرون، 2008: 24؛ ياسين، 2005: 6؛ Mc Leod & Schell, 2004: 12)[59]. هذا ويشير (ياسين، 2005: 17)[60] إلى أنّ الفرق الجوهري بين نظم دعم القرار ونظم دعم قرارات المجموعة هو في دعم الثّانية لكلّ مراحل عمليات اتّخاذ القرارات الجماعية الّتي يشترك فيها فريق الإدارة المعني بتحليل المشكلة موضوع البحث والّتي تكون في العادة ذات طبيعة شبه هيكلية أو غير هيكلية. وقد يبدو الفرق بسيط في حد ذاته، إنّما الأمر ليس كذلك في تكنولوجيا المعلومات. فلكي تستطيع نظم معلومات محوسبة مثل (GDSS) أن تدعم نشاط التّفكير الجماعي في عملية صنع واتّخاذ القرارات، فإنّه من الضروري بمكان وجود تقنية معلوماتية مصمّمة لهذا الغرض.

نظم معلومات التّنفيذيين: Executive Information Systems

تزوّد بالمعلومات الحرجة للمديرين على اختلافهم من خلال عرضها بطريقة يسهل استخدامها (O'Brien, 1997: 30)[61]. أنواع نظم المعلومات سابقة الذكر يطلق عليها نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب وذلك لاعتمادها على الحاسب الآلي كأحد المكوّنات الأساسية (الحسنية، 2006؛ الشبلي والنسور، 2009؛ مطيع وآخرون، 2008؛ ملوخية، 2006؛ ياسين، 2006؛ ياسين، 2005؛ مرسي، 2006؛ البكري ومسلم، 1996؛ O'Brien, 1997; Mc Leod & Schell, 2004)[62].

تصنيفات أخرى لنظم المعلومات: Other Classifications of Systems

توجد أنواع أخرى من نظم المعلومات أكثر وضوحاً من الّتي سبق ذكرها، لأنّها يمكن أن تدعم كلّ من

تطبيقات العمليات والإدارة (O'Brien, 1997: 32)[63].

النظم الخبيرة والذكاء الصناعي: Expert Systems and artificial Intelligence

تُعتَبَرُ النظم الخبيرة إحدى تطبيقات الذكاء الصناعي (الحسنية، 2006: 78؛ الشبلي والنسور، 2009:240؛ مطيع وآخرون، 2008: 24؛ البكري ومسلم، 1996: 40)[64]. والذكاء الصناعي هو نشاط تزويد الآلات مثل الحاسبات بإمكانية عرض سلوك مماثل لذكاء الانسان، وإلى جانب الذكاء الصناعي نجد أداة المعالجة التّحليلية الفورية الّتي تتطلّب أن تُخزَّنَ البيانات في قاعدة متعددة الأبعاد لتسهيل تقديم عدد لا نهائي من البيانات المطلوبة (Mc Leod & Schell, 2004: 12)[65]. والفكرة الأساسية من النظم الخبيرة، هي أنّ الخبراء في مجال معين يقومون بتغذية الحاسوب بشكل مبسط بحيث يمكن استخدامها بواسطة غير ذوي الخبرة للحصول على النصائح الّتي يحتاجونها، وقد انتشر استخدامها في مجالات الطّب، والهندسة، والإدارة (الشبلي والنسور، 2009: 240)[66].

نظم إدارة المعرفة: Knowledge Management Systems

هي نظم معلومات معتمدة على المعرفة تدعم الإبداع، المنظمة، ونشر معرفة الأعمال إلى العاملين والمديرين في كلّ مكان في المنشأة (O'Brien, 1997: 32)[67]، إذ تقدّم النصح والمشورة لمستخدم النظام من خلال قاعدة معرفية كبيرة، الّتي تعتمد على تقانة الشبكات العصبية. حيث يَستَشِيرُ المُستَخدِمُ النظامَ ويَطلُبُ منه النصيحة، فيَستَجيبُ النظام لاستشارة المُستَخدِمِ ويُقَدِّمُ له النصيحة بناءً على تغذية خبراء المعرفة البشر للحاسوب بالمعارف، والقواعد، والخبرات المكتسبة (الحسنية، 2006: 78)[68].

يُشَارُ إلى كلّ من النظم الخبيرة والذكاء الصناعي وكذا نظم إدارة المعرفة بالنظم المبنية على المعرفة knowledge-Based System (KBS). (البكري ومسلم، 1996؛ ملوخية، 2006؛ ياسين، 2005، مطيع وآخرون، 2008؛ الحسنية، 2006)[69]

نظم معلومات الأعمال*: Business Information Systems

تركّز على التّطبيقات العملياتية والإدارية في دعم وظائف الأعمال الأساسية مثل المحاسبة، التّسويق.. (O'Brien, 1997: 32)[70].

وأخيراً، نظم المعلومات الاستراتيجية: Strategic Information Systems

تَستَخدِمُ تكنولوجيا المعلومات في منتجات المنشأة، الخدمات، أو عمليات الأعمال لمساعدتها في تحقيق ميزة استراتيجية** على منافسيها (O'Brien, 1997: 32)[71].

---

* يشار إليها في الغالب بنظم المعلومات الوظيفية

** الميزة التنافسية الاستراتيجية هي الميزة النّاتجة عن نظم المعلومات الاستراتيجية وسيتمّ التطرق إلى مفهومها بشكل أكثر تفصيل في الفصل المتعلق بالمزايا التنافسية.

من الضروري التّحقّق أنّ نظم المعلومات في الحقيقة هي نموذجياً مزيج متكامل من الأنواع المتعدّدة لنظم المعلومات الّتي أشرنا لها. هذا بسبب أنّ التّصنيفات المفاهيمية لنظم المعلومات هي مصمّمة لتأكيد الأدوار العديدة المتنوعة لنظم المعلومات، فأغلب نظم المعلومات مصمّمة لإنتاج المعلومات ودعم صنع القرار للمستويات المختلفة لوظائف الأعمال والإدارة، إلى جانب حفظ التّقارير ومعالجة المعاملات البسيطة (O'Brien, 1997: 32)[72].

ثالثاً: تطبيق مبادىء النظرية العامّة للنظم في حقل نظم المعلومات:

تمثل النظرية العامّة للنظم المهاد النظري والفلسفي لحقل نظم المعلومات. ويتضح هذا أكثر من خلال المقاربة والمقارنة التّحليلية بين المبادىء الأساسية لنظرية النظم وما يناظرها في حقل نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات* وهذا على النحو التّالي: (ياسين، 2006: 33_36)[73]

1. تطبيق مفاهيم المدخلات، العمليات، المخرجات والتّغذية العكسية في بناء نموذج نظام معلومات، فالشكل المبسط لنظام معلومات محوسب مثلاً يتضمّن العناصر التّالية:

- المدخلات من البيانات والأرقام.
- المعالجة الحاسوبية باستخدام عتاد وبرامج الحاسوب.
- المخرجات من المعلومات، التّقارير، والوثائق.
- قاعدة البيانات لتخزين المعلومات واسترجاعها في الوقت الحقيقي.
- الإدارة لتوجيه موارد النظام، وتقييم كفاءته وفعالية الأنشطة الّتي يقوم بتنفيذها.

2. إنّ مفهوم دورة حياة النظم سيقابله مفهوم دورة تطوير حياة نظام المعلومات System Development Life Cycle والّتي تُعْرَفُ اختصاراً باسم (SDLC). وهي المنهجية التّقليدية الأساسية في تحليل وتصميم وتطوير نظم المعلومات الحاسوبية.

3. أثّر مفهوم النظام ككلّ متكامل يتشكل من بنية متراكبة لنظم فرعية على صياغة مفاهيم وتقنيات تحليل وتصميم نظم المعلومات. فمن بين أهم المفاهيم الّتي تمّ اشتقاقها هي مفهوم التّحليل الهيكلي (التّحليل البنيوي) وأدواته الّتي يستخدمها محلل النظم (مثل مخطّطات تدفق البيانات)، والتّصميم الهيكلي أو البنيوي وهندسة المعلومات بالإضافة إلى تأثير هذه المفاهيم في تطور أدب نظم إدارة قواعد البيانات والتّقنيات المستخدمة في نمذجة البيانات والعمليات.

4. يتقارب مفهوم النظام الّذي يحتوي على مدخلات وعمليات ومخرجات مع مفهوم وتكنيك تحليل وتصميم النظم انطلاقاً من تحليل المخرجات أوّلاً، أي تحديد احتياجات المستفيدين في النظام أوّلاً وتصميم هذه الاحتياجات منطقياً ومن ثمّ العمل على وصف وتحليل وتصميم عناصر مدخلات النظام من البيانات.

5. يفيد مفهوم التّغذية العكسية للنظرية العامّة للنظم في تطوير نظم أمن المعلومات وحماية موارد النظام وبالأخص موارد قاعدة البيانات وشبكات الاتّصال. كما يفيد أيضاً في تصميم مستويات الأمن والحماية لجميع مكوّنات

* يتضمّن كل من الملحق (3) (4) بعض نماذج مبادىء النظرية العامّة للنظم وما يقابلها في حقل نظم المعلومات.

وعناصر نظام المعلومات.

6. إنّ مفهوم هرمية النظم قد كان حافزاً مهماً في تطوير مداخل منهجية لتطوير وتصميم نظم المعلومات مثل مدخل التّصميم من الأعلى إلى الأسفل (Top-Down Approach)، مدخل نمذجة قاعدة البيانات (Database Modeling)، ومدخل الهيكل التّنظيمي (Organizational Structure Approach).

المطلب الثّالث: إدارة الموارد البشرية والنظرية العامّة للنظم

كانت النظرة التّقليدية إلى إدارة الموارد البشرية على أنّها تشمل أداء مهام أساسية معينة متعلقة بالموارد البشرية مثل الاختيار، التّدريب، إدارة الرّواتب. وكانت تلك الوظائف تؤدّى دون أي اعتبار لمدى ترابطها وتداخلها أوتفاعلها مع النشاطات الأخرى للموارد البشرية أو البيئة المحيطة بها. غير أنّ هذا الإتّجاه أخذ في التّغير مؤخراً من خلال محاولة ربط تلك الأنشطة بالبيئة الّتي تمارس فيها، وإحدى سبل ذلك الربط كانت دراسة إدارة الموارد البشرية من خلال منهج النظم الّذي يؤكد على الاعتماد المتبادل والتّفاعل الحيوي بين أنشطة الموارد البشرية بعضها مع بعض، ومع الأهداف الكلّية للمنظمة والبيئة الّتي تعمل فيها (رشيد، 2001: 56)[74].

أوّلاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية: Concept of Human Resources Management

يدلّ مصطلح الموارد البشرية على أنّ الأفراد يملكون قدرات تؤدّي إلى الانجاز التّنظيمي. كما توجد مصطلحات أخرى مثل رأس المال البشري والموجودات الفكرية كلّها تشير في مضمونها إلى فكرة أنّ الأفراد يصنعون الاختلاف في كيفية إنجاز المنظمة. والمنظمات الناجحة هي الّتي توفق في عملية جمع الأنواع المختلفة من الأفراد لتحقيق الهدف المشترك. وهذا هو جوهر إدارة الموارد البشرية (Snell & Bohlander, 2007: 4)[75]. ونتطرق فيمايلي لتعريف إدارة الموارد البشرية، أهدافها، وأهميتها كما يلي:

أ. تعريف إدارة الموارد البشرية: Definition of Human Resources Management

إكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميّزة نظراً للدور الحيوي الّذي تؤدّيه. ولا شك أنّ محاولة الوقوف على تعريف موحد أمر صعب وذلك يرجع إلى التّطور المستمرّ الّذي تمرّ به هذه الإدارة. ومن بينها ما قدّمه (Milkovich & Boudreau, 1994: 3)[76] إذ عرّفا إدارة الموارد البشرية كـ: "سلسلة من القرارات المتكاملة حول العلاقات الوظيفية الّتي تحكم فعالية الموظّفين والمنظمات". و من تحليل هذا التّعريف يتضح:

قرارات متكاملة: **Integrated Decision**

بمعنى أنّ كلّ قرار من قرارات الموارد البشرية يرتبط مع باقي قرارات الموارد البشرية. مثلاً، المنشأة الّتي تحاول أن تخلق فريق عمل منتج يجب أن تختار الموظّفين الّذين يمكنهم العمل جيّداً مع الآخرين، الدفع على أساس مخرجات المجموعة بدلاً من الدفع على أساس أداء الفرد، التّدريب على الاتّصال ومهارات فريق العمل.

الّتي تحكم فعالية: **That Influence Effectiveness**

من مميّزات المنظمة االفعّالة: الربحية، التّوجه نحو الاستثمار، الحصّة في السّوق، التّكيّف، والإبداع.كما قد

تكون المنظمة فعّالة إذا قدّمت لزبائنها السّلع والخدمات الّتي يرغبونها مع اعتبارات معقولة للسعر، النوعية، وقت التّسليم. أمّا (Snell & Bohlander, 2007: 23)[77] فعرفاها على أنّها "عملية إدارة قدرات الفرد لتحقيق أهداف المنظمة". وإتّجهت (عباس، 2006: 27)[78] في تعريفها لإدارة الموارد البشرية من منظور آخر وهو المنظور الاستراتيجي وتعتبرها :" الإدارة الاستراتيجية الّتي تُعْنَى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتّوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التّنظيمي بهدف تحقيق للمزايا التّنافسية بواسطة العنصر البشري ".

يُفهَمُ من تعريف إدارة الموارد البشرية أنّها تمثّل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظّفيها، وتسعى إلى تحقيق أهداف كلّ منهما. ويتمّ هذا من خلال جملة السّياسات والممارسات المتعلّقة بالحصول على الموارد البشرية، وتوظيفها، وتدريبها، وتقييم آدائها، وصيانتها، والاحتفاظ بها.

ب. أهداف إدارة الموارد البشرية: Objectives of Human Resources Managemet

أشار كلّ من (النجار، 2007: 98؛ O'Brien, 2002: 145; O'Brien, 1997: 250)[79] إلى أنّ هدف إدارة الموارد البشرية هو تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية. وتشير (المسوي، 2004: 25)[80] إلى أنّ أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، حيث تنطوي أهداف المنظمة على هدفين أساسين (الكفاءة والعدالة) اللّذان عبّر عنهما كلّ من (Milkovich & Boudreau, 1994: 3-4-5)[81] بجذور الفعالية. حيث اعتبرا كفاءة الموارد البشرية محدّد مهم لفعالية المنظمة، إلى جانب أنّ العدالة هي الأخرى مهمّة في الفعالية:

الكفاءة: Efficiencey

يتمّ خلق السّلع والخدمات عن طريق دمج مجموعة من المدخلات، والسّلع الّتي تُنتَجُ تُعْرَفُ بالمخرجات. وتتحقّق كفاءة الأداء كلّما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

العدالة: Equity

هي إدراك الإنصاف في كلّ الأنشطة الّتي تُستعمل لصنع قرارات الموارد البشرية. مثلاً يمكن أن ننظر لفعالية المنظمة إذا كان راتب الموظّفين عادلاً مقارنةً بعملهم وعادلاً مقارنةً مع ما يؤخذه موظّفون آخرون. وكلّ من العدالة والكفاءة مترابطين. إذ تؤمن منظمات عديدة أنّ سياسات تقوية شعور الموظّفين بالمعاملة العادلة يسمح لهم بالعمل أكثر كفاءة. حججهم أنّه إذا آمن الموظّفون أنّه يتمّ معاملتهم بإنصاف؛ سيكونون راغبين أكثر في قبول إعادة التّدريب أو الانتقال أو إعطاء اقتراحات حول تحسين الإنتاجية .

ج. أهمية إدارة الموارد البشرية: The Importance of Human Resources Management

تتمتّع إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة باعتبارها تمثّل إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة. إذ أكدت الدّراسات والبحوث على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الانتاج ولأنّ نجاح وفشل المنشآت مرهون بالعنصر البشري (الطائي وآخرون، 2006: 42)[82] . ففي دراسة شملت 785 مديراً، أجاب (92%)

منهم أنّ سياسات الموارد البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية في نجاح منظمات الأعمال لاسيما الدولية (المسوي، 2004: 21)[83]، وفي دراسة أخرى تمت على مجموعة من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، تمّ من خلالها التّوصّل إلى التّأكيد على ضرورة تحسين أداء إدارة الموارد البشرية حتّى يمكن تحسين موقفها التّنافسي في السّوق العالمي، وهذا دلالة على أهمية إدارة الموارد الشرية في تحسين الأداء التّنظيمي (الشيمي، 2009: 90)[84].

كما تجدر الإشارة إلى الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية إذ تعترف العديد من المنشآت اليوم بأهمية الأفراد في الوصول إلى أهدافها، حيث أصبح يتوجب على إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار التّوفيق بين مسؤوليتين؛ أن تصبح شريك استراتيجي وممثل للموظّفين، في المقابل؛ هؤلاء الموظّفين لديهم حاجات يجب تلبيتها. وإذن، عندما يضع منفذي المنشأة أغلب القرارات المؤثرة على المنشأة وأفرادها تتدخل إدارة الموارد البشرية بتقديم نموذج الموارد البشرية لتسهيل جانب الأفراد في الأعمال. إلى جانب هذا، فإنّ موظّفي المنظمة يمكنهم الحصول والمحافظة على الميزة التّنافسية، وفي هذا الإطار، يتوجب على إدارة الموارد البشرية جذب والمحافظة على مثل هؤلاء الموظّفين. وأن تصبح شريك استراتيجي فهذا يتطلّب دعم استراتيجية الأعمال. ممّا يعني تحليل الخطط التّنظيمية، الثقافة، نظم الأداء، وتنفيذ التّغيّرات الضرورية (Decenzo & Robbins, 1999: 6)[85].

ثانياً: تطبيق مبادىء النظرية العامّة للنظم على إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي نظام للعديد من النشاطات المعتمدة بعضها على بعض، فهي لا تحدث بمعزل عن بعضها، بل هي متصلة ومترابطة، وكلّ نشاط فيها يؤثّر في النشاطات الأخرى ويتأثّر بها. وتحتّم هذه الصورة من التّرابط بين تلك الأنشطة النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنّها نظام متكامل (رشيد، 2001: 56)[86].

وبتطبيق مبادىء النظرية العامّة للنظم على إدارة الموارد البشرية، يمكن التّوصّل إلى مايلي:

1. النظام: The System

باعتبار النظام مجموعة من العناصر المترابطة الّتي تعمل ككلّ واحد، فإنّ إدارة الموارد البشرية هي مقاربة متداخلة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية الّتي تعترف بالارتباط والتّكامل ما بين المهام المتعدّدة والوظائف الّتي يجب أن تُنجَزَ (Denisi & Driffin, 2008: 22)[87].

2. النظم الفرعية: The Sub-System

نظام إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي من نظام المنشأة هو بدوره نظام يتكوّن من نظم فرعية أخرى متكاملة ومترابطة. فنظام التّدريب مثلاً؛ يرتبط ارتباطاً كبيراً بنظام الاختيار. إذ أنّ كفاءة نظام التّدريب تتوقف على كفاءة نشاط الاختيار في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وحتّى نظام التدريب بدوره له نظمه الفرعية ومن بينها نظام تحديد الاحتياجات التدريبية مثلاً.

3. الكلّية والشمول:

يتألف نظام إدارة الموارد البشرية من أنظمة فرعية متفاعلة ومتداخلة، إذ تعتمد كفاءة النظام على كفاءة هذه النظم الفرعية، وأنّ قصور تفاعل هذه الأجزاء سيؤثّر على كفاءة النظام كلّه (زويلف، 1998: 29)[88].

4. التكيّف: The Adaptation

وفق منهج النظم؛ تؤدّي إدارة الموارد البشرية نشاطاتها في إطار بيئة معينة تتأثّر بها وتفرض عليها قيوداً معينة، وتزودها بالمدخلات اللاّزمة لأداء عملها، ويتمّ تحويل المدخلات إلى مخرجات عبر عدد من الأنشطة والعمليات، ويحصل النظام على تغذية عكسية عن نتائج عملياته ومخرجاته (رشيد، 2001: 57)[89].

5. المدخلات، العمليات، المخرجات: Inputs, Processing, Outputs

يتضمَّن الشكل الموالي رقم (2-3) مدخلات، عمليات، مخرجات وظيفة الموارد البشرية من وجهة نظر: (المسوي، 2004: 39)[90]

6. التّغذية العكسية: Feed Back

هي معلومات تحمل رسائل وارشادات معينة من ذوي العلاقة توضح لهم كيفية سير العمل في النظام ومدى تطابق إنجازاته مع الخطط الموضوعة (المسوي، 2004: 39)[91]. وتعني التّغذية العكسية السّلبية أنّ ثمة حاجة إلى مدخلات أخرى (كالموظّفين أو المعلومات أو الموارد المالية)، أو أنّ هناك خللاً في عمليات التّحويل (تخطيط الموارد البشرية أو تقويم الأداء الوظيفي). ومن ثم فإنّ التّغذية العكسية السّلبية تعين على تصحيح الانحرافات، كما أنّ التّغذية العكسية الإيجابية تساعد على تعزيز العمليات القائمة وتطويرها نحو الأفضل (رشيد، 2001: 57)[92].

7. حدود النظام: The System's Boundaries

تُؤَلّفُ أنشطة الموارد البشرية نظاماً متصلاً له حدود، وكلّ نشاط (نظام فرعي) يتّصل اتّصالاً مباشراً بالنشاطات الأخرى الّتي تقوم بها (رشيد، 2001: 56)[93].

8. هرمية النظم:

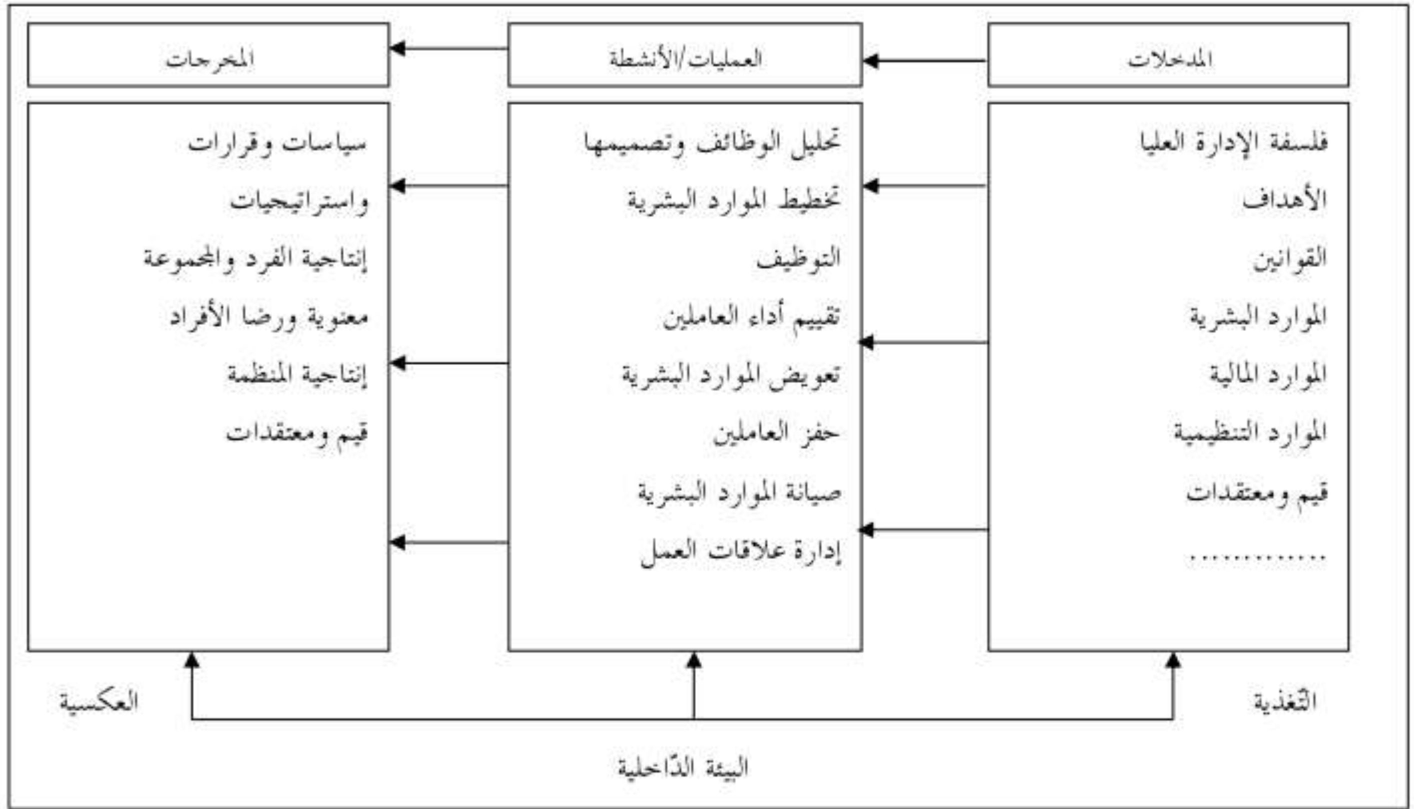
نظام إدارة الموارد البشرية باعتباره نظام فرعي من نظام المنشأة يتكوّن بدوره من نظم فرعية ، فيمكن تصور نظام إدارة الموارد البشرية مثلاً يتكوّن من: قسم التّعيينات، نظام معلومات الموارد البشرية، إدارة الأداء، إدارة المقابل المادّي، الأمن والسّلامة ويتفرع كلّ نظام فرعي هو الآخر إلى نظم فرعية- فرعية وهكذا في بنية تبدو كهرم.

9. التّوازن التّنظيمي:

بخضوع إدارة الموارد البشرية لنظرية النظام العام لابدّ أن يُوَازَن بين معطيات أو مشاركات الأفراد وبين المغريات، وهو حينما يضع نظمه الفرعية كنظام التّرقية ونظام المزايا أو أية خدمة يقدّمها للعاملين. كلّ هذا يجري في إطار من التّحفيز وشحذ الهمم (زويلف، 1998: 28)[94]. ويوضح الشكل الموالي نموذج لنظام إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (2-3)

نظام إدارة الموارد البشرية



المصدر(بتصرف): سنان المسوي. مرجع سبق ذكره. ص36.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق منهج النظم

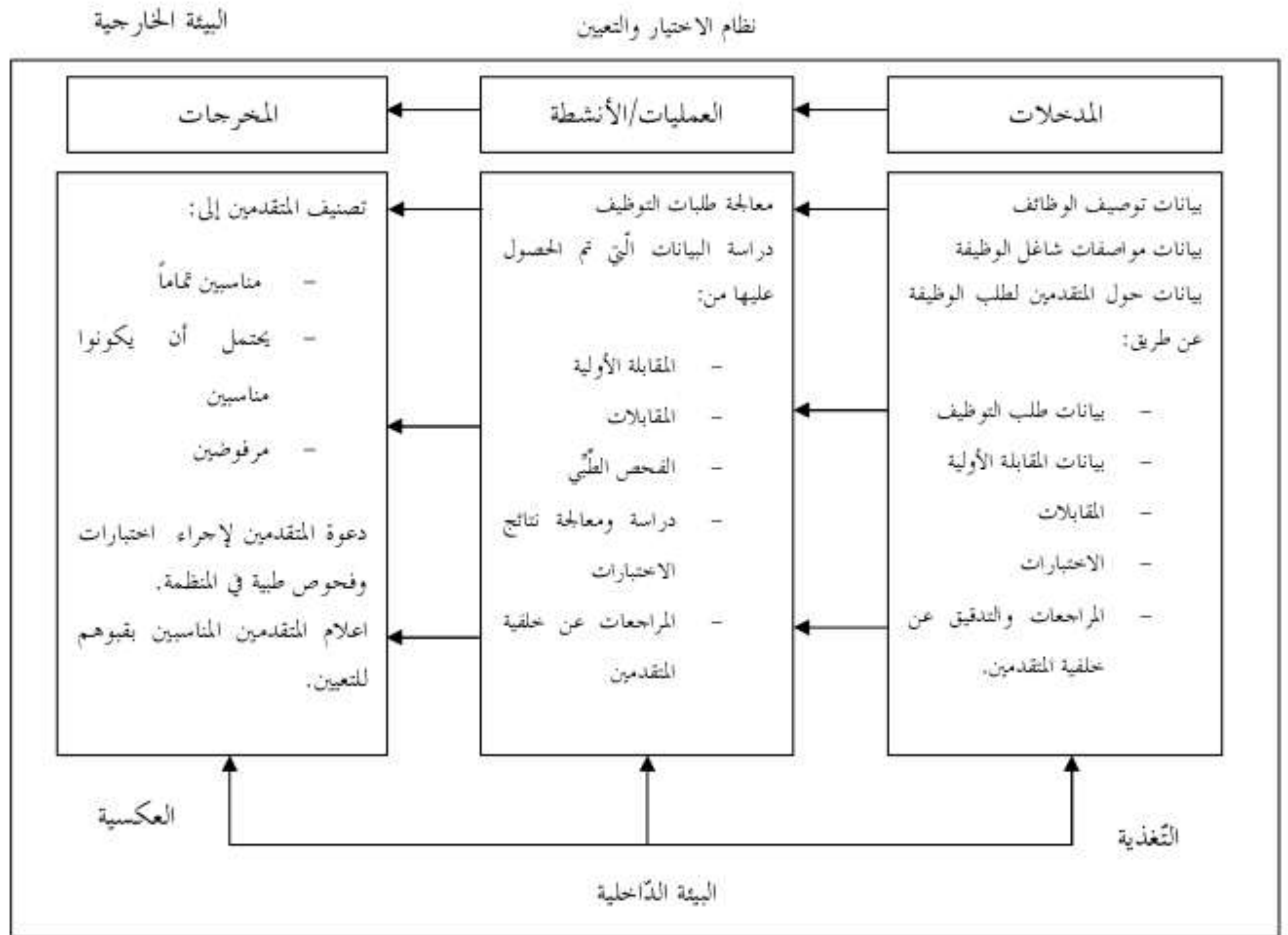
إنّ التّعامل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال منهج النظم يتيح الفرصة للنظر إلى هذه الأخيرة نظرة شاملة ومتكاملة، تُبيّن التّرابط بين أجزائها المختلفة، وكذلك التّرابط بينها وبين الأجزاء الأخرى في المنظمة. وفي ضوء ما سبق ذكره ، يمكن الإشارة إلى بعض وظائف إدارة الموارد البشرية وفق منحنى النظم بالتّركيز على أهمها.

نظام الاختيار والتّعيين:

بعد جذب واستقطاب المتقدّمين للوظيفة، يكون الوقت قد حان لتبدأ مرحلة الاختيار. إذ يتمّ استعمال مراحل متعددة لتعيين المتقدّمين، والمرشح الّذي يجتاز بنجاح كلّ المراحل يُقدّم له العمل، لكنّ هذا يمثّل فقط نصف المعادلة، فإدارة الموارد البشرية يجب أيضاً أن تَضْمَنَ أنّ أغلب مواصفات المتقدّم تتفق مع العمل المعروض. وإذا حدث هذا، تقوم إدارة الموارد البشرية بتوصيل معلومات متعددة للمتقدّم للعمل مثل ثقافة المنظمة، المتوقع من الوظيفة، وغيرها من المعلومات المتفق عليها في عملية صنع قرار المترشح. وعند انتهاء مرحلة الاختيار، تأتي المرحلة الأخيرة للتوظيف والمتمثّلة في التّعيين إذ يتمّ من خلالها تحديد موقع الموظّفين المؤهلين ووضعهم في المنظمة (Decenzo & Robbins, 1999: 13) [95]. وبتطبيق منهج النظم على وظيفة الاختيار والتّعيين يمكن التّوصّل إلى مايلي:

الشكل رقم (2-4)

نظام الاختيار والتعيين



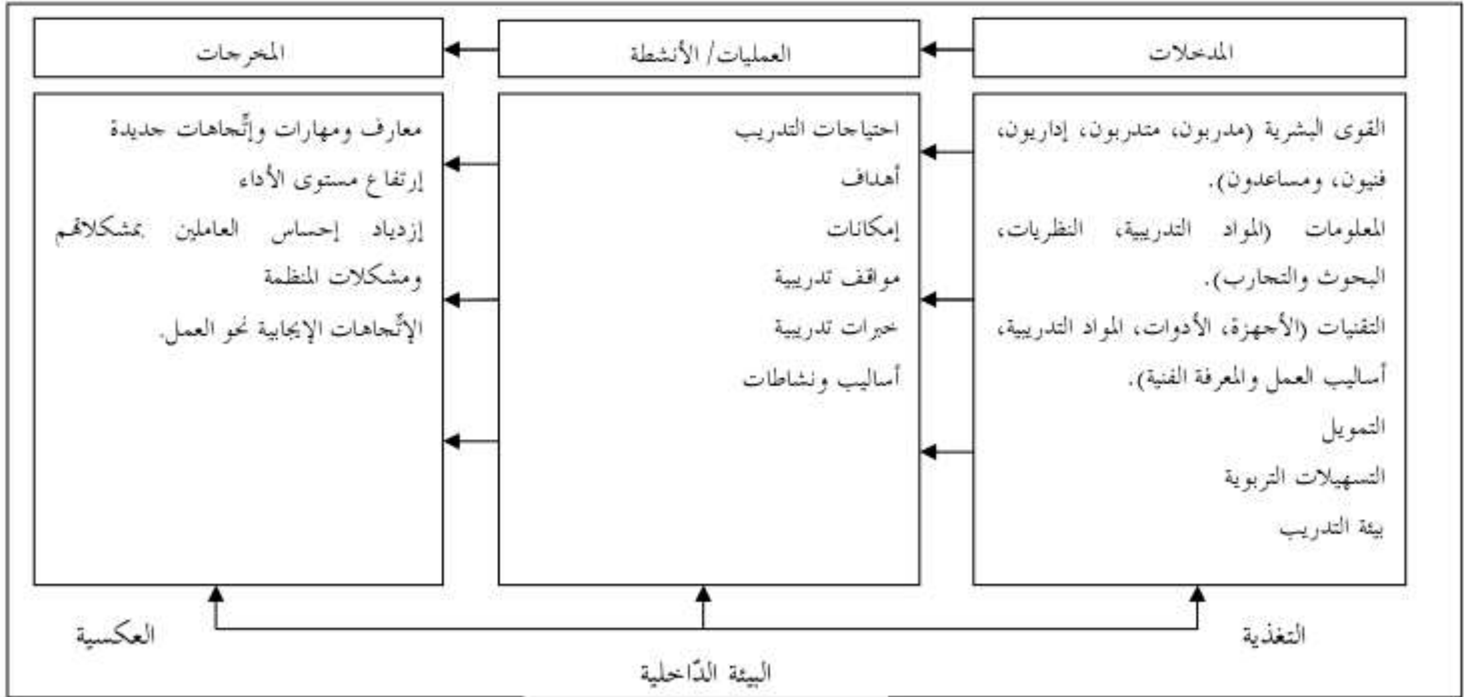
المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً على مؤلفات كل من:(عباس، 2006: 120-127؛ يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006: 210-216؛ الدرويش، 2009: 83-86).

نظام التّدريب:

بعد تعيين الموظّف يكون الوقت قد حان لإدارة الموارد البشرية البدء في تركيز اهتمامها على التّدريب. لا يمكن للموظّفين الجدد أن يتمّ توظيفهم فور قدومهم للمنظمة، إذ يحتاج الموظّف إلى التّكيّف مع بيئته الجديدة ويكون التّركيز في هذه المرحلة على توجيه الموظّف الجديد إلى القواعد، التّنظيمات، أهداف المنظمة، قسم ووحدة العمل. وعندما يصبح العامل مرتاحاً أكثر مع بيئته، حينها يمكن القيام بعملية التّدريب. إذ يتمّ تصميم هذا النشاط أساساً لرفع قدرات الموظّف في العمل الجديد (Decenzo & Robbins, 1999: 14)[96]. وبالنّسبة ل Ivancevich يمكن أن يُفْهَمَ التّدريب على أنّه عملية نظمية تُوجّه سلوك الموظّفين نحو إنجاز مجموعة الأهداف التّنظيمية (Jabbour & Santos, 2008: 53)[97]. وتتضح مكوّنات العملية التّدريبية وفق منحنى النظم كمايلي:

الشكل رقم (2-5)

نظام التدريب



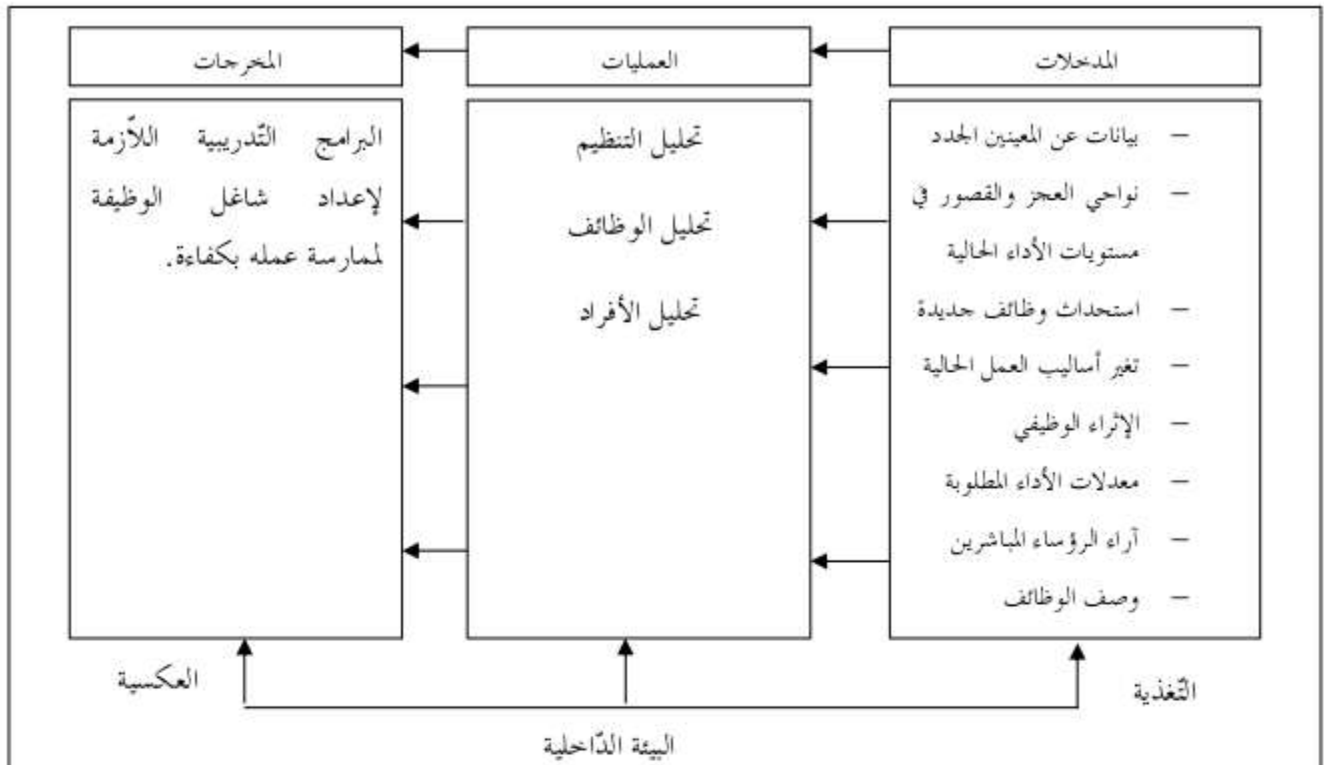
المصدر(بتصرف): الطعاني، حسن أحمد (2007). التّدريب الإداري المعاصر. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 133.

نظام تخطيط (تحديد) الإحتياجات التّدريبية:

وهو نظام فرعي من نظام التّدريب يتعلّق بمجموعة التّغييرات والتّطويرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات وإتّجاهات العاملين بهدف رفع مستوى الأداء (السيد، 2007: 330)[98]. وهو موضح كمايلي:

الشكل رقم (2-6)

نظام تخطيط الإحتياجات التّدريبية



المصدر (بتصرف): السيد، محمود. مرجع سبق ذكره. 331.

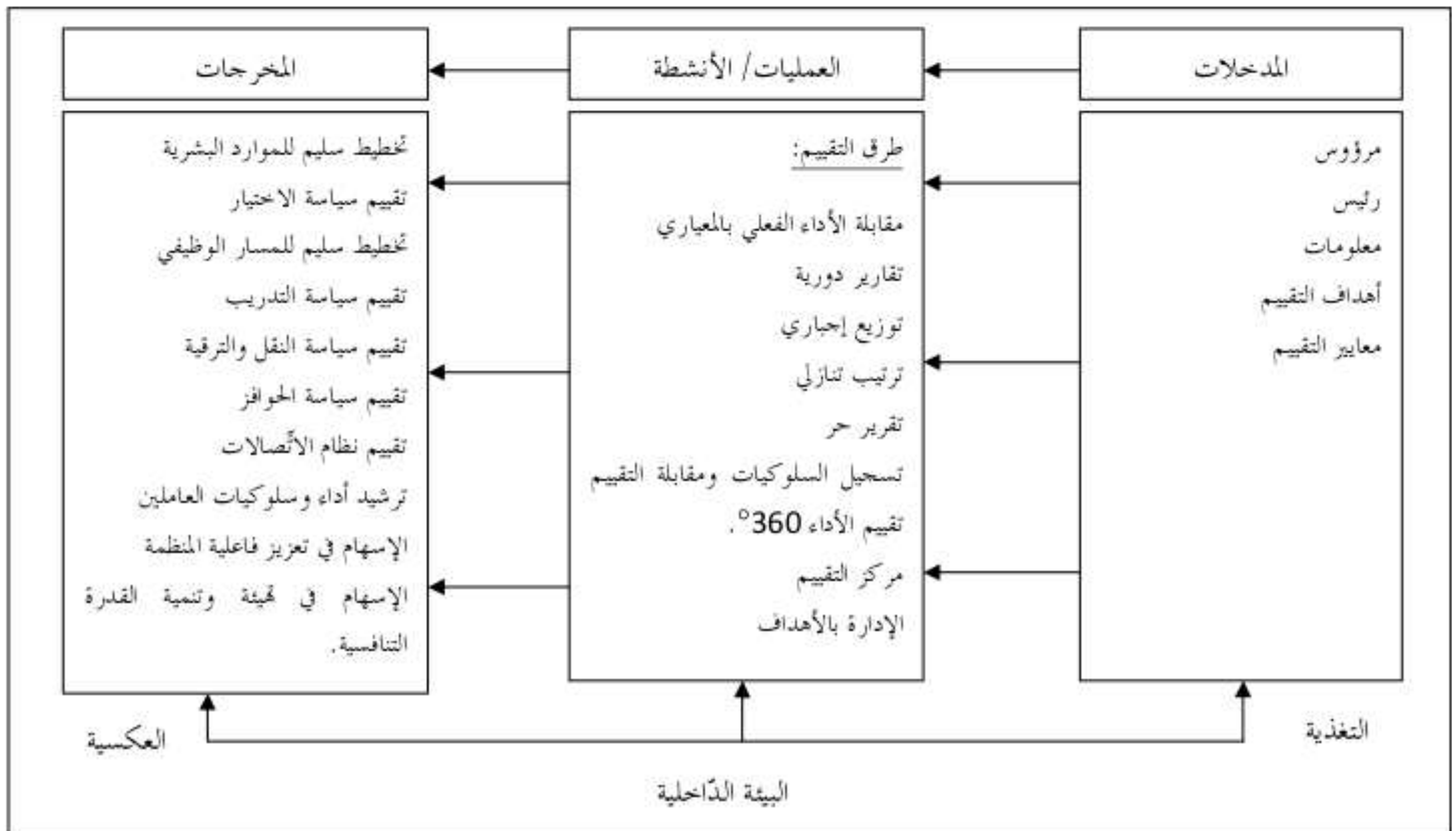
نظام تقييم الأداء:

يُعَرِّفُ Ivancevich تقييم الأداء كأحد أبعاد الموارد البشرية الّذي يستعمل لتحليل إنجاز الموظّفين بالإستناد إلى مسؤولياتهم، وموجّه لتحسين آداء الفرد وإنتاجية الوقت الإضافي (Jabbor & Santos, 2008: 54)[99].

ويتضح تقييم الأداء وفق منهج النظم كمايلي:

الشكل رقم (2-7)

نظام تقييم الأداء



المصدر: مصطفى، أحمد سيد. مرجع سبق ذكره. ص 300.

إنّ مستوى جودة المخرجات يتوقف على جودة كلّ من المدخلات وعملية التّقييم، أمّا إن شاب نظام التّقييم قصوراً في المدخلات أو في عمليات التّقييم، فلا يمكن توقع نتائج إيجابية كتلك الّتي أوضحها النموذج. بل على العكس ستكون النتائج سلبية. وحيث يتطلّب الأمر مراجعة وتصحيح نواحي القصور في المدخلات أو في عمليات التّقييم (مصطفى، 2004: 328)[100].

خلاصة المبحث الأوّل:

من خلال استعراض المبحث الأوّل، يمكن التّوصّل إلى مايلي:

- ✓ النظرية العامّة للنظم منهج حديث، يمثّل محاولة نظرية ومنهجية شاملة لدراسة أي ظاهرة في الحياة والطبيعة، غايتها فهم الحقائق والظواهر من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوّناتها الأساسية وفهم العلاقة بين هذه العناصر والمكوّنات.
- ✓ توصّل الباحثون في مجال نظرية النظم إلى مجموعة من المبادىء الّتي تحكم آليات عمل أي نظام، ومن أهمها:

1– النظام

2– النظم الفرعية

3– الإتّساق

4– الكلّية والشمول

5– التّكيّف

6– المدخلات، العمليات، والمخرجات

7– التّغذية العكسية

8– حدود النظم

9– الوسط البيئي للنظام

10– هرمية النظم

11– دورة حياة النظم

12– التّوازن الديناميكي للنظام

- ✓ تمثّل النظرية العامّة للنظم الأساس النظري لنظم المعلومات، ويتضح هذا أكثر من خلال المقاربة والمقارنة التّحليلية بين بعض المبادىء الأساسية لنظرية النظم وما يناظرها في حقل نظم المعلومات.
- ✓ إدارة الموارد البشرية هي الأخرى تمثّل نظام للعديد من النشاطات المتصلة والمترابطة مع بعضها، وكلّ نشاط يؤثّر في النشاطات الأخرى ويتأثّر بها، وهذا في إطار بيئي معين. هذه النظرة تحتم النظر إلى إدارة الموارد البشرية كنظام.
- ✓ إنّ التّعامل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال منهج النظم يتيح الفرصة للنظر إلى هذه الأخيرة نظرة شاملة ومتكاملة، تُبيّن التّرابط بين أجزائها المختلفة، وكذلك التّرابط بينها وبين الأجزاء الأخرى في المنظمة.

هوامش المبحث الأوّل:

(1) ضويا، ماهرمحرز. مرجع سبق ذكره.

(2) Hussain, Zahid, & Wallace, James, & Cornelius, Nelarime E. Op Cit.

(3) الطعاني، حسن أحمد (2007). التدريب الإداري المعاصر (ط1). الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

(4) الحسنية، سليم (2006). نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية (ط3). الأردن، عمان: الوراق للنشر والتّوزيع.

(5) النجار، فايز جمعة صالح (2007). نظم المعلومات الإدارية (ط2). الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد.

(6) ياسين، سعد غالب (2006). أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات (ط2). الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

(7) (8) مطيع، ياسر صادق، وآخرون (2008). مفاهيم أساسية في تحليل وتصميم نظم المعلومات. بدون: مكتب المجتمع العربي للنشر والتّوزيع؛ بدون: دار أجادين للنشر والتوزيع، الطبعة الثّانية.

(9) (10) الصيرفي، محمد (2005). مرجع سبق ذكره.

(11) (12) (13) ياسين، سعد غالب (2006). مرجع سبق ذكره.

(14) الصيرفي، محمد (2005). مرجع سبق ذكره.

(15) (16) ياسين، سعد غالب (2006). مرجع سبق ذكره.

(17) مطيع، ياسر صادق، وآخرون. مرجع سبق ذكره.

(18) الصيرفي، محمد (2005). مرجع سبق ذكره.

(19) ياسين، سعد غالب (2006). مرجع سبق ذكره.

(20) مطيع، ياسر صادق، وآخرون. مرجع سبق ذكره.

(21) ياسين، سعد غالب (2006). مرجع سبق ذكره.

(22) مطيع، ياسر صادق، وآخرون. مرجع سبق ذكره.

(23) ياسين، سعد غالب (2006). مرجع سبق ذكره.

(24) مطيع، ياسر صادق، وآخرون. مرجع سبق ذكره.

(25) الصيرفي، محمد (2005). مرجع سبق ذكره.

(26) (27) ياسين، سعد غالب (2006). مرجع سبق ذكره.

(28) مطيع، ياسر صادق، وآخرون. مرجع سبق ذكره.

(29) Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane Price (1996). Management Information Systems organisation & Technology (4th Edition). New Jersey: Printice Hall International, Inc.

(30) الأرياني، أروى يحيى عبد الرحمن (2008). أساسيات تحليل وتصمي نظم المعلومات (ط1). دمشق، حلب: شعاع للنشر والعلوم.

(31) صابر، محمد عبد العليم (2006). نظم المعلومات الإدارية . الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

(32) السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الأردن، عمان: جدارا للكتاب العالمي؛ الأردن، اربد: عالم الكتب الحديث.

(33) الحسنية، سليم. مرجع سبق ذكره.

(34) Laudon, Kenneth C., & Laudon, Jane Price. Op Cit.

(35) النجار، فايز جمعة صالح. مرجع سبق ذكره.

(36) O'Brien, James (1997). Introduction to Information System (9^{th} Edition). Irwin: the Mc Graw- Hill Companies, Inc.

(37) Alter, Steven (1999). Information Systems Management Perspective (3^{rd} Edition). Wesley Educational Publishers, Ins.

(38) راجع كلّ من:

1. الحسنية، سليم. مرجع سبق ذكره.
2. O'Brien, James (1997). Op Cit.

(39) صابر، محمد عبد العليم. مرجع سبق ذكره.

(40) راجع كلّ من :

1. الحسنية، سليم. مرجع سبق ذكره.
2. O'Brien, James (1997). Op Cit.

(41) راجع كلّ من:

1. Laudon, Kenneth C.,& Laudon, Jane Price. Op Cit.
2. النجار، فايز جمعة صالح. مرجع سبق ذكره.

(42) Laudon, Kenneth C. ,& Laudon, Jane Price. Op Cit.

(43) عليان، ربحي مصطفى (2008). إدارة المعرفة (الطبعة الأولى). الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

(44) Laudon, Kenneth C., & Laudon, Jane Price. Op Cit.

(45) O'Brien, James(2000). Introduction to Information Systems Essentials for the Internetworked Entreprise (9th Edition). USA: the Mc Graw-Hill Companies, Inc.

(46) O'Brien, James (1997). Op-Cit.

(47) Mc Leod, Raymond, & Schell, George P. Op Cit.

(48) O'Brien, James (1997). Op-Cit.

(49) O'Brien, James (1997). Op-Cit.

(50) البكري، سونيا محمد، ومسلم، علي عبد الهادي (1996). مقدمة في نظم المعلومات الإدارية الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

(51) O'Brien, James (1997) . Op Cit.

(52) Mc Leod, Raymond, & Schell, George P. Op Cit.

(53) O'Brien, James (1997). Op Cit.

(54) البكري، سونيا محمد، ومسلم، علي عبد الهادي. مرجع سبق ذكره.

(55) Mc Leod, Raymond, & Schell, George P. Op Cit.

(56) ياسين، سعد غالب. مرجع سبق ذكره.

(57) O'Brien, James (1997). Op Cit.

(58) Mc Leod, Raymond & Schell, George P. Op Cit.

(59) راجع كلّ من:

1. مطيع، ياسر صادق، وآخرون. مرجع سبق ذكره.
2. ياسين، سعد غالب (2005). مرجع سبق ذكره.

3. Mc Leod, Raymond, & Schell, George P. Op Cit.

(60) ياسين، سعد غالب (2005). مرجع سبق ذكره.

(61) O'Brien, James (1997). Op Cit.

(62) راجع كلّ من:

1. الحسنية، سليم. مرجع سبق ذكره
2. الشبلي، هيثم حمود، والنسور، مروان محمد (2009). إدارة المنشآت المعاصرة (ط1). الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتّوزيع.
3. مطيع، ياسر صادق، وآخرون. مرجع سبق ذكره.
4. ملوخية، أحمد فوزي (2006). نظم المعلومات الإدارية. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
5. ياسين، سعد غالب (2006). مرجع سبق ذكره.
6. ياسين، سعد غالب (2005). تحليل وتصميم نظم المعلومات (ط1). الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتّوزيع.
7. مرسي، نبيل محمد (2006). نظم المعلومات الإدارية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
8. البكري، سونيا محمد ، ومسلم، علي عبد الهادي. مرجع سبق ذكره.
9. Mc Leod, Raymond, & Schell, George P. Op Cit.
10. O'Brien, James (1997). Op Cit.

(63) O'Brien, James (1997). Op Cit.

(64) راجع كلّ من:

1. الحسنية، سليم. مرجع سبق ذكره.
2. الشبلي، هيثم حمود، والنسور، مروان محمد. مرجع سبق ذكره.
3. مطيع، ياسر صادق، وآخرون. مرجع سبق ذكره.
4. البكري، سونيا محمد، ومسلم، علي عبد الهادي. مرجع سبق ذكره.

(65) Mc Leod, Raymond, & Schell, George P. Op Cit.

(66) الشيلي، هيثم حمود، والنسور، مروان محمد. مرجع سبق ذكره.

(67) O'Brien, James (1997). Op Cit.

(68) الحسنية، سليم. مرجع سبق ذكره.

(69) راجع كلّ من:

1. البكري، محمد، و مسلم، علي عبد الهادي. مرجع سبق ذكره.
2. ملوخية، أحمد فوزي. مرجع سبق ذكره.
3. ياسين، سعد غالب (2005). مرجع سبق ذكره.
4. مطيع، ياسر صادق، وآخرون. مرجع سبق ذكره.
5. الحسنية، سليم. مرجع سبق ذكره.

(70) (71) (72) O'Brien, James (1997). Op Cit.

(73) ياسين، سعد غالب (2006). مرجع سبق ذكره.

(74) رشيد، مازن فارس (2001). إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتّطبيقات العملية في المملكة العربيّة السعودية (ط1). الرياض: مكتبة العبيكان.

(75) Snell, Scott, & Bohlander, George. Op Cit.

(76) Mikovich, George T., & Boudreau, John W.(1994). Human Resource Management (7th Edition). Irwin: Richard D., Inc.

(77) Snell, Scott, & Bohlander, George. Op Cit.

(78) عباس، سهيلة محمد. مرجع سبق ذكره.

(79) راجع كلّ من:

1. النجار، فايز جمعة صالح. مرجع سبق ذكره.
2. O'Brien, James (1997). Op Cit.
3. O'Brien, James (2002). Op Cit.

(80) المسوي، سنان (2004). إدارة الموارد البشرية....وتأثيرات العولمة عليها (ط1). الأردن، عمان: دار مجدلاوي.

(81) Mikovich, George T., & Boudreau, John W. Op Cit.

(82) الطائي، يوسف حجيم، وآخرون (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. الأردن ، عمان: مؤسسة الوراق.

(83) المسوي، سنان. مرجع سبق ذكره.

(84) الشيمي، أشرف عبد الرحمن (2007). إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة. القاهرة: مؤسسة اقرأ.

(85) Decenzo, David A., & Robbins, Steven P. (1999). Human Resource Management. John Wiley & Sons, inc.

(86) رشيد، مازن فارس. مرجع سبق ذكره.

(87) Denisi, Angelo S., & Griffin, Ricky W. Op Cit.

(88) زويلف، مهدي حسن (1998). إدارة الأفراد مدخل كمي. الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر.

(89) رشيد، مازن فارس. مرجع سبق ذكره.

(90) (91) المسوي، سنان. مرجع سبق ذكره.

(92) (93) رشيد، مازن فارس. مرجع سبق ذكره.

(94) زويلف، مهدي حسن. مرجع سبق ذكره.

(95) (96) Decenzo, David A., & Robbins, Steven P. Op Cit.

(97) Jabbour, Charbel Jose Chiappetta, & Santos, Fernando Cezar almada(2008). Relationships between human resources dimentions and environmental management in Companies, Proposal of a model Journal of Cleaner Production 16 (2008) 51-58.

(98) السيد، محمود (2007، 28 يناير-1 فبراير). ورقة عمل مقدمة في ملتقى الإتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، شرم الشيخ- مصر.

(99) Jabbour, Charbel Jose Chiappetta, & Santos, Fernando Cezar almada. Op Cit.

(100) مصطفى، أحمد سيد (2004). إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. مصر، القاهرة: أحمد سيد مصطفى.

المبحث الثّاني: مدخل إلى نظم معلومات الموارد البشرية

تمهيد:

شهد النصف الثّاني من القرن الحالي تطوراً واضحاً في الفكر والتّطبيقات الإدارية بصورة عامّة وتطبيقات الموارد البشرية بصورة خاصّة، ومن بين أهم التّطبيقات الّتي انبثقت عن ثورة الأنظمة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية (عباس، 2006: 321)[1]. وتشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى الإتّجاه المتزايد للمنظمات لاعتماد هذا النوع من النظم للاستفادة منها في معالجة الكم الهائل من البيانات المتعلّقة بالموارد البشرية وكذا اتّخاذ القرارات الصّحيحة إنطلاقاً ممّا توفره من معلومات ملائمة من حيث الدّقّة، والتّوقيت، والحداثة. وهذه النظم موجهة أساساً لدعم إدارة الموارد البشرية من خلال: (O'Brien, 1990: 443)[2]

(1) التّخطيط لمقابلة احتياجات المنظمة من الأفراد

(2) تطوير إمكانيات الموظّف

(3) مراقبة برامج وسياسات الأفراد.

وسعت الباحثة من خلال هذا المبحث إلى تسليط الضوء على بعض الجوانب الأساسية المتعلّقة بهذا النظام وذلك من خلال إتّباع مجموعة الخطوات التّالية:

المطلب الأوّل: مفاهيم عامّة لنظم معلومات الموارد البشرية

المطلب الثّاني: مكوّنات نظم معلومات الموارد البشرية

المطلب الثّالث: أهم تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

المطلب الأوّل: مفاهيم عامّة لنظم معلومات الموارد البشرية

نظام معلومات الموارد البشرية نوع خاص من نظم المعلومات موجه بشكل مباشر إلى حاجات مديري الموارد البشرية في المنظمة. أهم دور لهذا النظام هو التّزويد بالمعلومات الضرورية الملائمة وفي الوقت المناسب وتقديمها بطريقة تُمَكِّنُ من مساعدة الأفراد لصنع القرارات المرتبطة بالموارد البشرية. وسيتمّ التّوسع في المفاهيم المتعلّقة بهذا النظام أكثر من خلال التّطرق إلى مفهوم، ودائرة نظام معلومات الموارد البشرية.

أوّلاً: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على توفير المعلومات الّتي يحتاجها المديرون لاتّخاذ القرارات الخاصّة باستخدام الموارد البشرية بفعالية بما يؤدّي لرفع مستوى آدائها وتحقيق الأهداف التّنظيمية. ونتعرض فيمايلي لتعريف نظم معلومات الموارد البشرية، وأهدافها، وأهميتها وذلك على النحو التّالي:

أ. <u>تعريف نظام معلومات الموارد البشرية:</u>

لقد تعددت التّعاريف الّتي اقترحها الكتاب والباحثين لنظام معلومات الموارد البشرية، ومن بينها ما قدّمه (Milkovich & Boudreau, 1994: 253)[3] حيث يُعَرِّفُها بأنّها "نشاط منظم لجمع، تخزين، المحافظة، استرجاع وتوفير حاجات المنظمات من البيانات حول الموارد البشرية، نشاطات الأفراد، وسمات الوحدة التّنظيمية".

وبالنِّسبة ل (Broderick & Boudreau, 1991: 2)[4] فقد قدّما تعريفاً لنظام معلومات الموارد البشرية بأنّه مكوّن من قواعد البيانات، التّطبيقات الحاسوبية، الأجهزة، والبرامج الضرورية لتخزين، جمع/ تسجيل، إدارة، تسليم، تقديم، ومعالجة البيانات لمديري الموارد البشرية.

ويذهب (المغربي، 2006: 328)[5] في تعريفه لنظام معلومات الموارد البشرية على أنّه:" مجموعة من المكوّنات الّتي تعمل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع، وتخزين، واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة وتفسيرها، بهدف توفير المعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية وتيسيرها أمام المستفيدين من المديرين بالمنظمة وغيرهم لاتّخاذ القرارات بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد والوظائف والمنظمة ككلّ.

ويُعرِّفُ كلّ من (Mcleod & Desanctis, 1995: 1)[6] نظام معلومات الموارد البشرية على أنّه: "نظام محوسب لجمع، تخزين، حفظ، استرجاع المعلومات حول الأفراد وأعمالهم".

ويُعرِّفُ (الطائي وآخرون، 2006: 553)[7] نظام معلومات الموارد البشرية بأنّه: "أحد النظم الفرعية في المنظمة، يتكوّن من عدّة أنظمة فرعية أخرى تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة بهدف توفير المعلومات البشرية التّاريخية والحالية والمستقبلية لجميع الجهات الّتي يهمها مصير المنظمة وبما يخدم تحقيق أهدافها".

وتُعرِّفُ (عباس، 2006: 322)[8] نظام معلومات الموارد البشرية بأنّه: "النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصّة بالموارد البشرية كالتّدريب والتّطوير والتّحفيز والتّرقية والتّنقلات.................إلخ".

وترى الباحثة من خلال قراءاتها _ **وبعد استقراء التّعريفات السّابقة**_ أنّ نظام معلومات الموارد البشرية يشير

إلى: **"مجموعة من الإجراءات المنظمة لجمع، تخزين، معالجة، واسترجاع البيانات المرتبطة بالموارد البشرية ونشاطاتها في المنظمة بهدف توفير المعلومات للمستفيدين من المديرين وغيرهم لدعم اتّخاذ القرارات المتعلّقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري بما يخدم تحقيق الأهداف التّنظيمية"**.

ومن هذا التّعريف يمكننا الوقوف على العناصر التّالية:

1. تتمثّل إجراءات عمل نظام معلومات الموارد البشرية في جمع وتخزين ومعالجة البيانات واستخلاص النتائج.
2. يقدّم النتائج في شكل معلومات وتقارير للمستفيدين على اختلاف مستوياتهم.
3. يهدف إلى توفير المعلومات لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام العنصر البشري بما يخدم أهداف المنظمة.

ب. أهداف نظام معلومات الموارد البشرية:

يهدف نظام معلومات الموارد البشرية إلى تقليل الجهد البشري الّذي يُبذَلُ في إعداد وإنتاج التّقارير المختلفة عن العمالة والّتي تُجيب مباشرةً على الاستفسارات المرتبطة بالعمالة فيما يتصل بخصائصهم ووظائفهم وتسلسلهم الإداري ومدى تدريبهم حتّى يساعد في تخطيط العمالة وزيادة إنتاجيتهم (الصيرفي، 2009: 504)[9]. ويمكن بيان أهم الأهداف الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية على النحو التّالي (المغربي، 2006: 330)[10]:

- تحديد احتياجات مختلف إدارات وأقسام الموارد البشرية من المعلومات والعمل على توفيرها.
- تصميم مركز معلومات متكامل لتلبية تلك الاحتياجات.
- تحديد خصائص المعلومات الّتي تطلبها الجهات المستفيدة وبيان المعايير الواجب توافرها في كلّ منها.
- تحليل عمليات التّشغيل وطرق تحديث البيانات.
- تطوير أساليب استرجاع المعلومات وتصميم أشكال التّقارير والمخرجات بما ييسر استفادة الأطراف المستخدمة للمعلومات.
- وضع توثيق متكامل للنظام.

ومن وجهة نظر (Jackson/Mathis، 2009: 32-33)[11] فإنّ نظام معلومات الموارد البشرية يعمل على تحقيق هدفين أساسين في المنظمة يتعلّق أحدهما ب**الكفاءة التّشغيلية** والآخر ب**الكفاءة الاستراتيجية**.

يتمثّل **الهدف الأوّل** في تحسين كفاءة أعمال جمع البيانات الخاصّة بالعاملين وأنشطة إدارة الموارد البشرية. ذلك أنّ الكثير من هذه الأنشطة يمكن أن تؤدّى بكفاءة وسرعة أكبر وحجم أقل من العمل المكتبي.

أمّا **الهدف الثّاني** فيعدّ أبعد من حيث المدى الزمني ويرتبط بتخطيط الموارد البشرية، ذلك أنّ امتلاك البيانات اللاّزمة يُمَكّنُ المنظمة من رسم خطط الموارد البشرية واتّخاذ قرارات إدارية مبنية على معلومات واقعية.

ج. أهمية نظم معلومات الموارد البشرية:

إنّ الاستثمار في الموارد البشرية يعدّ استثماراً منتجاً، لا يقل في عائده عن الاستثمار في باقي عناصر الإنتاج الأخرى، بل إنّ العائد من هذا الاستثمار يزداد مع طول المدة على عكس الاستثمار في الآلات والمعدات، هذا

بالإضافة إلى أنّ كفاءة الموارد البشرية وفعالية إدارتها تستطيع أن تُعَوِّضَ القصور في الموارد المادّية الأخرى، ومن ثمّ تبدو أهمية بناء نظام معلومات موارد البشرية يمكن أن يُغَطِّي الجوانب المختلفة لوظائف الأفراد بالمنظمة ويسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككلّ (المغربي، 2006: 330)[12].

ويمكن عرض أهم النقاط الموضّحة لأهمية نظام معلومات الموارد البشرية والّتي حدّدها (الشبلي والنسور، 2009: 244-245)[13] على النحو التّالي:

- توفير بيانات لإدارة النظام وحفظها وإدخال عمليات التّحويل والتّشغيل عليها لتقديمها للمستفيدين.
- توفير كافّة المعلومات لدى المسؤولين عن العاملين ممّا يساعد على منح المزايا، والتّعويضات، والأجور، والتّدريب، وتنمية الكفاءات، وتقييم الأداء، مع توفر معلومات عن طريق الاختيار والتّعيين وشروطهما وتقييم الوظائف وتحليلها وتنمية القدرات والمهارات وتخطيط المسارات الوظيفية.
- رصد ومتابعة متغيّرات البيئة الدّاخلية كالأهداف، وتحليل الوظائف، وتشكيل جماعات العمل، والوحدات الإدارية، والفروق الوظيفية، والمسارات المهنية، وتحقيق العدالة بين العاملين.
- ملاحظة تطورات وتغيرات البيئة الخارجية كالتّشريعات الحكومية، وإجراءات الإختبار، والتّعيين، ونظم التّأمين الاجتماعية، والعمل على تحليل هذه المتغيّرات بما يخدم تشغيل النظام.
- الإسهام الفعّال في وضع خطة للقوى العاملة على مستوى التّنظيم ككلّ عبر نظام تخطيط الموارد البشرية وفق الإحتياجات الفعلية منها كماً وكيفاً والاطّلاع باستمرار على الإمكانات المتاحة.
- تعظيم الإستفادة من الموارد البشرية بفضل ما يوفّره تكامل نظم المعلومات الإدارية عنها.
- التّكامل مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى لتحقيق نظام معلومات متكامل على المستوى الكلّي للتنظيم.
- تُوَفِرُ للمنظمة سرعة الاستجابة لمطالب الجهات الخارجية على مستوى من الفاعلية والسرّيّة والدّقّة.

ثانياً: دائرة نظام معلومات الموارد البشرية

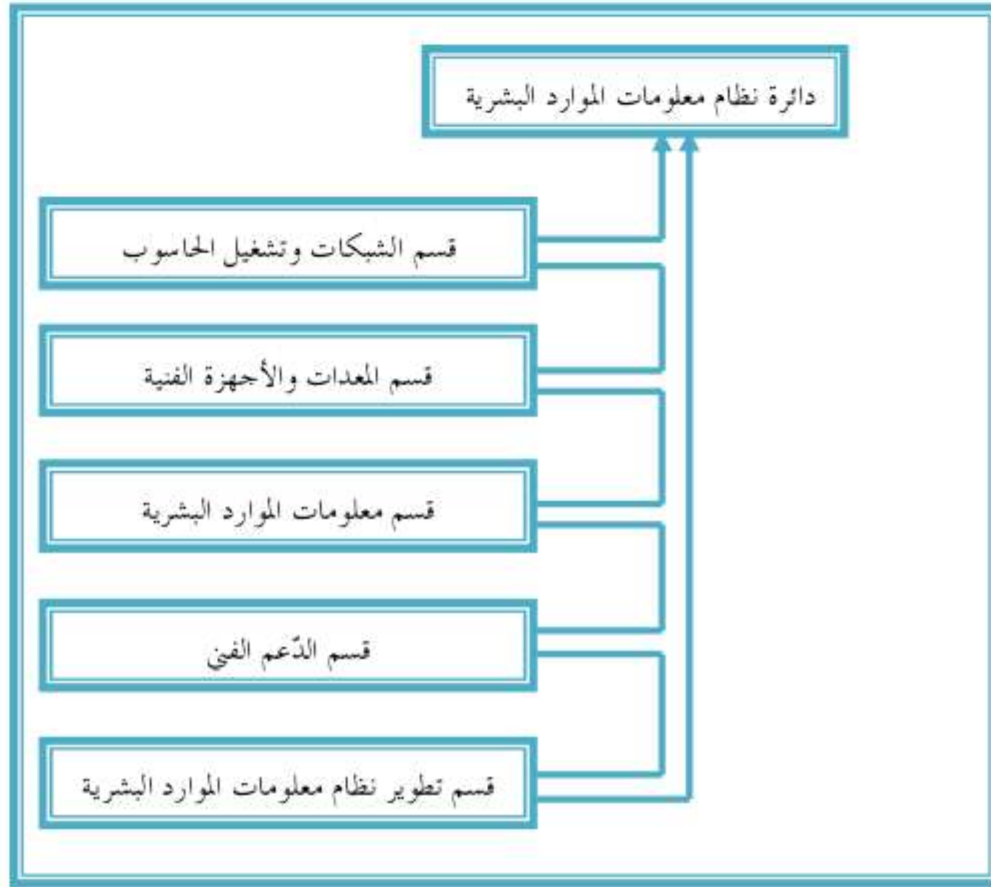
يجب على جميع المنظمات أن تقوم بانشاء دائرة أو قسم خاص بمعلومات الموارد البشرية، وتكون لهذه الدائرة مهمات عديدة من بينها: (الطائي وآخرون، 2006: 559)[14]

- توفير احتياجات المنظمة من الأجهزة وبرامج أنظمة قاعدة البيانات وشبكات الاتّصال.
- تشغيل وإدارة قواعد البيانات وتحديثها.
- القيام بعمليات الصيانة وإصلاح الأعطال الّتي تطرأ على أجهزة وبرامج الحاسوب أو المعدات الّتي تقع ضمن اختصاصها.
- تقديم الدعم الفني للأقسام في سبيل توظيف الحاسوب والتّقنيات الملحقة لإنجاز أعمالها.
- المشاركة في إجراء المقابلات لاختيار الفنيين لشغل الوظائف المتعلّقة بنظام معلومات الموارد البشرية.
- تحديد الإحتياجات التّدريبية السّنوية لتطوير أداء الأفراد واقتراح الدورات التّدريبية اللاّزمة.
- الإشراف على إنشاء وتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية للإستفادة منه في صنع القرار الإداري. وتتضح

مكوّنات دائرة نظام معلومات الموارد البشرية على النحو الموضح في الشكل (2-8): (الطائي وآخرون، 2006: 559)[15]

الشكل رقم (2-8)

مكونات دائرة نظم معلومات الموارد البشرية.



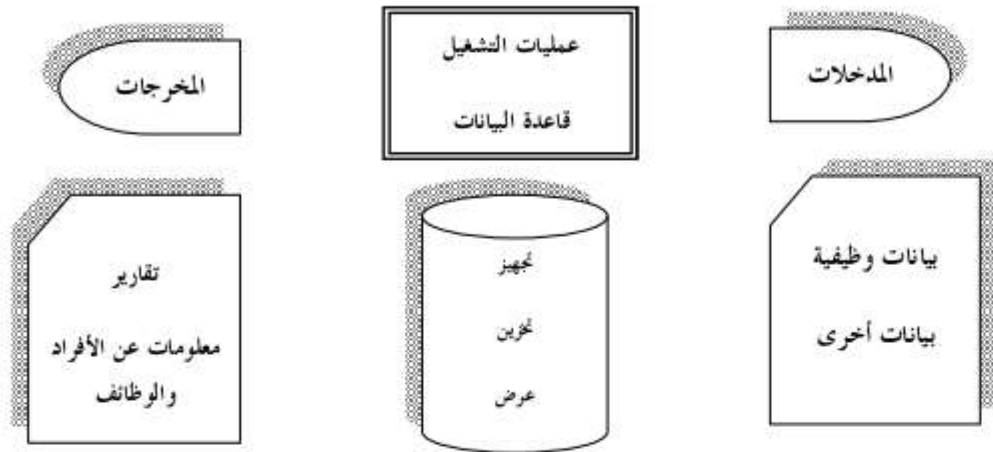
المصدر: الطائي، يوسف حجيم، وآخرون. مرجع سبق ذكره. 564.

المطلب الثاني: مكوّنات نظم معلومات الموارد البشرية

تعدّدت وجهات نظر الباحثين حول مكوّنات نظام معلومات الموارد البشرية، يقتصرها بعضهم على عناصر هي المدخلات ومعالجة البيانات آلياً والمخرجات، إلى آخرين يرون أهمية المتغيّرات البيئية داخلية وخارجية على آداء النظام، إلى تصميم نظاماً أكثرَ دقةً وشمولاً يُحَاكِي الواقع العملي حيث إدارة الموارد البشرية نظام يؤثّر ويتأثّر بالعوامل البيئية (الشبلي والنسور، 2009: 245)[16]. ولا يختلف هذا النظام اختلافاً كبيراً عن نظم المعلومات الإدارية الأخرى، إذ أنّه يتكوّن من الأبعاد الرئيسية لأي نظام والّتي تتمثّل في المدخلات والعمليات التّشغيلية والمخرجات مع وجود عنصر التّغذية المرتدة (المغربي، 2006: 333)[17]. إلاّ أنّ نظام معلومات الموارد البشرية يتميّز عن غيره من نظم المعلومات الوظيفية الأخرى بالتّنوع الواسع في التّطبيقات الّتي يشملها ويعمل على خدمتها (المغربي، 2006: 333؛ السالمي وآخرون، 2005: 267؛ مكليود وشيل، 2006 : 930؛ الصيرفي، 2009: 471)[18]. ولقد قام البعض بوضع تصور لمكوّنات هذا النظام يستند إلى المكوّنات الثّلاثة للنظام كما يوضحها الشكل رقم (2-9)

الشكل رقم (2-9)

المكونات التّقليدية لنظام معلومات الموارد البشرية



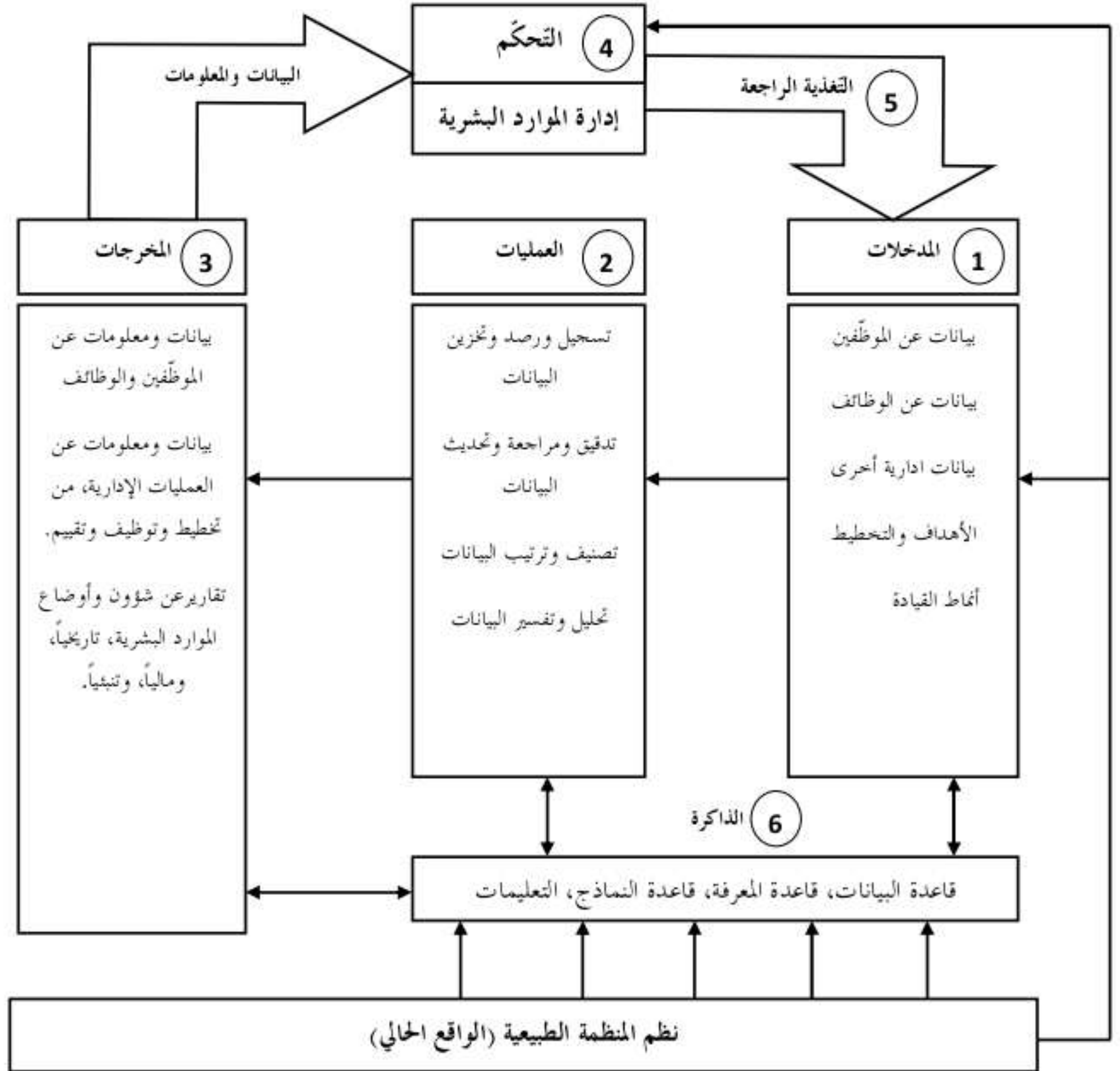
المصدر: المغربي،عبد الحميد. مرجع سبق ذكره. 334.

ويتّضح من الشكل رقم (2-9) أنّ مثل هذا التّصور لمكوّنات هذا النظام قد أهمل بعض النقاط ذات التّأثير في مخرجات النظم من بينها عدم إظهار التّأثير البيئي على مكوّنات النظام وإهمال عنصر التّغذية المرتدة والرقابة على عمليات النظام (المغربي، 2006: 333)[19].

كما سعى (السالم وصالح، 2006: 267)[20] إلى بيان مكوّنات نظام معلومات الموارد البشرية كما هو موضح في الشكل الموالي رقم (2-10)

الشكل رقم (2-10):

مكونات نظم معلومات الموارد البشرية



المصدر: السالم، مؤيد، وصالح، عادل. مرجع سبق ذكره. 267.   البيئة الخارجية

يتّضح من الشكل (2-10) أنّ نظام معلومات الموارد البشرية يتكوّن من وجهة نظر آلية عمل النظم من ستة عناصر هي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتّحكّم، والتّغذية العكسية، والذاكرة. ومع شمول هذا التّصور لمكوّنات نظام معلومات الموارد البشرية بطريقة أفضل من الشكل التّقليدي إلاّ أنّه أهمل أثر كلّ من المتغيّرات الدّاخلية والخارجية على آداء النظام مشيراً فقط إلى عنصر البيئة الخارجية للنظام.

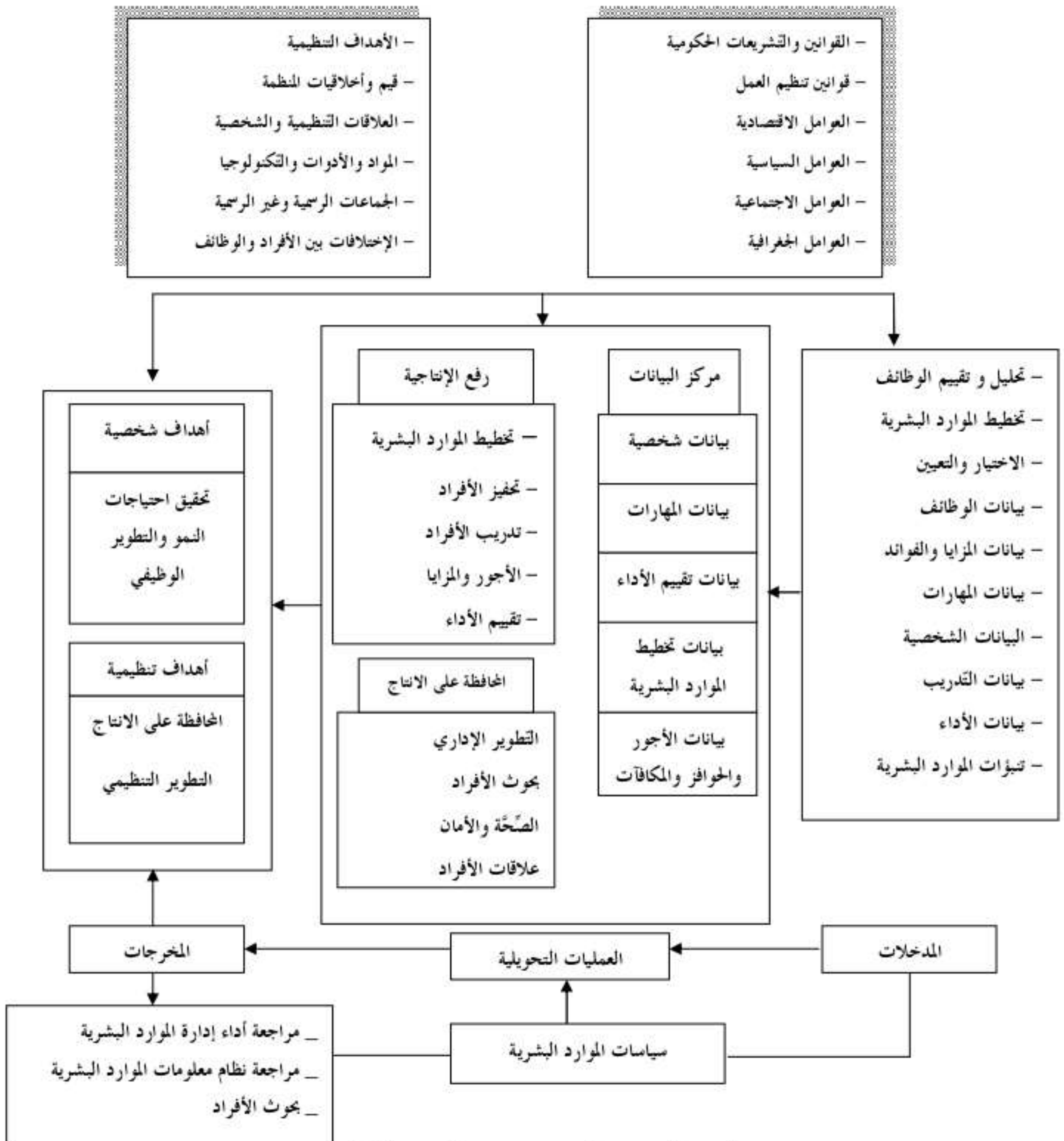
أمّا (Cascio & Awad) فقد استفادا من الأشكال الّتي قدّمت لبيان مكوّنات نظام معلومات الموارد البشرية وما لحق بها من إهمال أو قصور وحاولا معالجة ذلك من خلال تقديم نموذج لذلك يحتوي على تأثير العوامل البيئية الدّاخلية والخارجية (المغربي، 2006: 334)[21] ، ويوضح ذلك الشكل رقم (2-11)

الشكل رقم (2-11)

مكونات نظام معلومات الموارد البشرية باستخدام الحاسبات الآلية من وجهة نظر (Cascio & Awad)

عوامل البيئة الخارجية

عوامل البيئة الدّاخلية



المصدر: المغربي، عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره، ص 336.

ومن الشكل رقم (2-11) يتّضح أنّ نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر نظاماً ديناميكياً يتأثّر بكافّة العوامل البيئية الدّاخلية والخارجية في جميع مكوّناته، ولا يستطيع أن يعمل بمنأى عن هذه العوامل.

أمّا نموذج مكوّنات نظام معلومات الموارد البشرية الّذي اقترحه (McLeod & Desanctis, 1995: 1)[22]

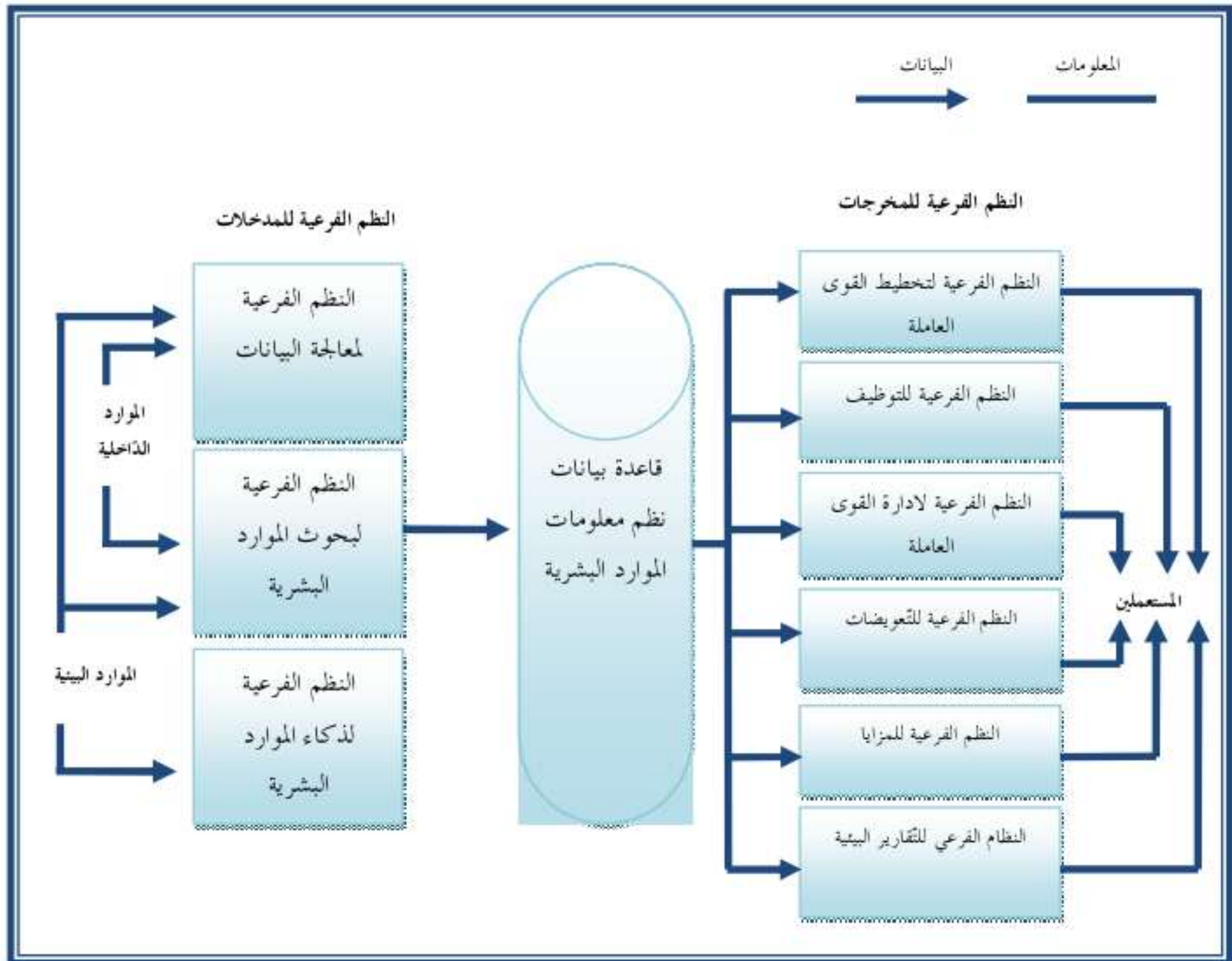
فقد أخذا في الاعتبار تقسيم آخر لمدخلات نظام معلومات الموارد البشرية إلى جانب إضافة ما أسماه بالموارد _الّتي

تسبق المدخلات_، وعنصر المستعملين _ الّذي يلي المخرجات_ ولهذا نجد إضافةً للمكوّنات السّابقة للنظام؛ عنصرالمقارنة الرقابية. ويميّز (المغربي، 2006: 337)[23] بين نوعين من المقارنة الرقابية: المقارنة الرقابية الّتي تتمّ بين المصادر والإستخدامات حتّى يمكن تحديث بيانات ومعلومات النظام؛ والمقارنة الرقابية الّتي تتمّ بين المدخلات والمخرجات لتقييم أداء النظام بصورة مستمرّة.

ويوضح الشكل (2-12) مكوّنات نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر (McLeod & Desanctis).

الشكل رقم (2-12)

نموذج مكونات نظام معلومات الموارد للبشرية من وجهة نظر (McLeod & Desanctis).



المصدر: Mcleod, Raymond, & Desanctis, Gerardine, Jr. (1995). A Resousce– flow model of the human resource information system. Journal of Information Technology Management, Vol 5, N 3, P8.

من خلال عرض مقترحات وآراء الباحثين فيما يتعلّق بمكوّنات نظام معلومات الموارد البشرية، يمكن عرض بشكل موجز العناصر الرئيسية والعناصر الفرعية لهذا النظام على النحو التّالي:

أوّلاً: مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية

تمثّل البيانات بكافّة أشكالها وصورها مدخلات النظام (المغربي، 2006: 338)[24]. ومن وجهة نظر (McLeod & Desanctis, 1995: 8)[25]، توجد ثلاث نظم فرعية تقوم بإدخال البيانات إلى قاعدة البيانات هي معالجة البيانات، بحوث الموارد البشرية، وذكاء الموارد البشرية. كلّ من هذه النظم الفرعية يمكن أن تتضمّن كلّ أنواع عمليات إدخال البيانات مثل تلك الّتي تتضمّن مدخلات الفأرة ولوحة المفاتيح. في بعض الحالات، النظم الفرعية للمدخلات تتضمّن أيضاً البرامج الّتي تحوّل مدخلات البيانات إلى الأشكال المطلوبة للتّخزين.

1. نظم معالجة البيانات:

هذه النظم الفرعية تتكوّن من تلك النظم الموجودة في كلّ من قسم المحاسبة والموارد البشرية، الّتي تعالج البيانات المتعلّقة بالموارد البشرية. تتكوّن البيانات من بيانات مجموع الموظّفين الّتي تصف معاملات الموارد البشرية الّتي تحدث خلال تدفق الموارد، وأيضاً بيانات المستحقات. وتَجْمَعُ هذه النظم الفرعية البيانات من موارد داخلية وخارجية. (McLeod & Desanctis, 1995: 8)[26].

2. النظم الفرعية لبحوث الموارد البشرية:

هذه النظم الفرعية لها مسؤولية إجراء دراسات خاصّة للتزويد بالبيانات عن الأنشطة المتعلّقة بالموارد البشرية للمنشأة. وتحصل هذه النظم مثلها مثل النظم الفرعية لمعالجة البيانات على البيانات من داخل وخارج المنشأة. (McLeod & Desanctis, 1995: 8)[27]. ومن أمثلة هذه الأبحاث: (مكلّيود وشيل، 2006: 932)[28].

- دراسة التّعاقب: وهذا لتحديد الأفراد الموجودين في المنشـــأة المرشحين لمناصب ستصبح متاحة.
- تحليل تقويم العمل: يدرس كلّ عمل في مجال وظيفي بغرض تعريف مداه والمعرفة والمهارات اللاّزمة له.
- دراسات الشّكاوى: تتبع شكاوى العاملين.

وفي كلّ من هذه الأمثلة، توجد حاجة إلى معلومات معينة لا يمكن إنتاجها من قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية، لذا تُجرَى دراسة خاصّة لجمع البيانات.

3. النظم الفرعية لذكاء الموارد البشرية:

لهذه النظم الفرعية مسؤولية الاحتفاظ باستمرار بالأنشطة البيئية الّتي تعتبر ضرورية بشكل خاص لنشاطات الموارد البشرية. البيانات والمعلومات الّتي تجمع، وتصف نشاطات: الحكومة، الإتّحادات العمالية، الموردين، المجتمع المحلي والبيئي، وحتّى المنافسين. ويمكن الحصول على أغلب بيانات الذكاء من قواعد البيانات التّجارية (McLeod & Desanctis, 1995: 8)[29]. ويوضح (مكليود وشيل،2006: 932-933)[30] العناصر البيئية سابقة الذكر بشكل أكثر تفصيل على النحو التّالي:

- ذكاء الحكومة: توفر الحكومة بيانات ومعلومات تساعد المنشأة في احترام قوانين العمل المختلفة.
- ذكاء الموردين: يشمل موردي المنشآت مثل: شركات التّأمين، والّتي توفر إعانات مالية للعاملين، والمراكز الجامعية، ووكالات التّشغيل، والّتي تعمل كمصادر للعاملين الجدد. ويوفّر هؤلاء الموردون بيانات ومعلومات تُمَكِّنُ المنشأة من أداء وظائف الاختيار والتّعيين.

- ذكاء الإتّحادات العمالية: توفّر إتّحادات العمال بيانات ومعلومات تُسْتَخْدَمُ في تسيير عقود العمال بين الإتّحادات والمنشأة.
- ذكاء المجتمع الشامل: يوفّر المجتمع الشامل معلومات تصف موارد محلية مثل: الاسكان، والتّعليم،...وتُسْتَخْدَمُ هذه المعلومات في اختيار العاملين على مستوى المنطقة، أو المستوى الوطني، أو المستوى العالمي.
- ذكاء مجتمع التّمويل: يوفّر مجتمع التّمويل بيانات ومعلومات اقتصادية تُسْتَخْدَمُ في تخطيط الأفراد.
- ذكاء المنافسين: في صناعات معينة حيث تلزم معرفة ومهارات مرتفعة التّخصص، مثل صناعة الحاسب، يكون هناك تدفق متكرر للأفراد من منشأة لأخرى. وتُعْتَبَرُ بعض المنشآت منافسيها كمصادر ممتازة للعاملين الجدد، ولهذا فإنّها تجمع معلومات خاصّة بالممارسات العملية للمنافسين والخاصّة بالأفراد وربما تجمع معلومات عن الأفراد المحتمل جذبهم لتعيينهم لديها.

ثانياً: قاعدة البيانات

كلّ البيانات والمعلومات الّتي تزود بها النظم الفرعية للمدخلات تحفظ في الحاسوب، ويمكن أن توجد وحدات التّخزين في مواقع: نظم المعلومات، الموارد البشرية أو غيرها، وتقوم برامج نظم إدارة قواعد البيانات والمعلومات بحفظ هذه البيانات والّتي ترتبط بالدّرجة الأولى بموظّفي المنشأة (McLeod & Desanctis, 1995: 8)[31].

ثالثاً: مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية

تتضمّن هذه الأخيرة أنواع متعددة من البرامج الّتي تُحوِّل البيانات في قاعدة البيانات إلى مخرجات معلومات. (McLeod & Desanctis, 1995: 8)[32]. وبرامج المخرجات الّتي يستعملها هذا النظام قد تكون في صورة جاهزة، إذ تُشْتَرَى من موردي نظم البرامج، أو قد يتمّ تطويرها في المنشأة. ويمكن تطوير نظم برامج حسب الطّلب بمشاركة كلّ من الموارد البشرية وخدمات المعلومات إذ يعتبر هذا أفضل من تلك الّتي تطورها الموارد البشرية أو خدمات المعلومات بمفرديهما وكذلك أفضل من اللّجوء لمورد خارجي (مكليود وشيل، 2006 : 937)[33].

أهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية:

تشمل أهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية معلومات حول (تخطيط الموارد البشرية، أداء العاملين، البرامج التّدريبية، نظم الأجور، المكافآت والحوافز، تنمية الموارد البشرية وكذا تقارير معلومات حول استقطاب واختيار العاملين (ياسين، 2006: 87)[34] وتكون مخرجات هذا النظام في عدّة صيغ من بينها: النماذج الرياضية، تطبيقات الذكاء الصناعي مثل النظم الخبيرة، والتّقارير الدورية (McLeod & Desanctis, 1995: 9)[35].

مستخدمي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية:

يمكن تقسيم أفراد المنشأة الّذين يتفاعلون مع هذا النظام إلى ثلاث مجموعات (Boateng, 2007: 30)[36]:

- **مهنيو الموارد البشرية**
- **مديرو الوظائف الأخرى**
- **الموظّفون**: إذ أصبح الموظّف هو المستعمل النهائي للعديد من تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية،

التّعقد المتزايد لخيارات المزايا والحاجة لمراقبة وتعديل أصناف الاختيارات باستمرار قد زاد إدراك وظائف هذا النظام بين الموظّفين. خيارات الدخول المعتمدة على شبكة الويب والخدمة الذاتية سهلت عملية التّعديل وتحسين استعمال العديد من خيارات المزايا والبدائل الإدارية لأغلب الموظّفين.

رابعاً: التّغذية المرتدة والرقابة على النظام

- التّغذية المرتدة: هي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات ومدى تطابق إنجازات النظام ومخرجاته مع الخطط (السالم وصالح، 2006: 269)[37]. وتتمّ عملية التّغذية المرتدة للمحافظة على إنتاجية نظام معلومات الموارد البشرية وذلك من خلال رصد الإنحرافات والعمل على تصحيحها (المغربي، 2006: 341)[38].

- الرقابة على النظام: تتمّ عمليات الرقابة على النظام في خمسة أنواع هي: (المغربي، 2006: 341)[39]

1. **الرقابة الخارجية**: وتتمّ من قبل الإدارة العليا والأجهزة المركزية والهيئات الحكومية.
2. **الرقابة الدّاخلية**: وتتمّ عن طريق إدارة الموارد البيئية.
3. **رقابة التّوثيق**: تتمّ بين محللي النظام ومعاونيهم ومشغلي النظام.
4. **رقابة المعالجة**: وتتمّ على المدخلات والبرمجة والأجهزة ومركز البيانات والمخرجات.
5. **رقابة الأمن**: وتركّز على ضمان سلامة الموارد، والأجهزة، والأنظمة، والإجراءات، والبرامج.

خامساً: التّأثيرات البيئية

و تمثّل المتغيّرات الّتي تؤثر على فعالية أنشطة الموارد البشرية من خارج المنظمة مّما يستدعي العمل على تجميع كافّة البيانات والمعلومات عن تلك المتغيّرات ودراسة أثرها على أنشطة المنظمة، ومن بين تلك المتغيّرات ما يتعلّق بالجهات الحكومية والقوانين والتّشريعات المُنظّمَة للعمل، والمتغيّرات الاقتصادية والاجتماعية، والمتغيّرات السّياسية، والمتغيّرات التّكنولوجية، والمتغيّرات الثقافية، والمستفيدين من مخرجات النظام... (المغربي، 2006: 342)[40].

سادساً: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

تتعدد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية وتعمل هذه النظم بشكل متكامل ومتفاعل، ويتوقف تعددها على ظروف المنظمة وبيئتها وإمكاناتها البشرية والمادّية المتاحة كما أنّ أولوية بناء هذه النظم وتصميمها يرجع لأهمية كلّ منها وضرورته لإدارة الموارد البشرية لكلّ منظمة (المغربي، 2006: 342)[41].

المطلب الثّالث: أهم تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية:

تعني تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية جميع سبل التّعاملات الجارية بمهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية واعتماد الحاسوب في التّعامل معها بدلاً من الأساليب الشّخصية في الإستقطاب والإختيار والتّعيين، والتّرقية والمكافأة ....إلخ، أي أن يتمّ ضخ جميع البيانات المتعلّقة بالأفراد العاملين في المنظمة، ثمّ القيام بإجراء كافّة المعالجات لتلك البيانات من أجل توفير المعلومات لكي يتمّ اعتمادها في اتّخاذ القرارات (حمود والخرشة، 2007: 254)[42].

تتعدّد تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية* . وحسب (Denisi & Griffin, 2008: 492)[43] يمكن التّمييز بين نوعين من التّطبيقات لنظام معلومات الموارد البشرية:

- وظيفة الموارد البشرية HR Function.
- حفظ السّجلاّت وإعداد التّقارير Record Keeping and Report Generation.

1. وظيفة الموارد البشرية: HR Function

توجد العديد من التّطبيقات لنظم معلومات الموارد البشرية في مجال وظائف الموارد البشرية وتختلف درجة الحاجة إلى إستخدام هذه النظم من وظيفة لأخرى مع الإشارة إلى أنّ الوظيفة الّتي تأخذ الأولويّة في حاجتها لهذه النظم هي وظيفة الأجور والرّواتب وفق ما يشير إليه أغلب الأكاديميين والباحثين ومنها ما أورده (Snell & Bohlander, 2007: 10)[44] عن ترتيب لتطبيقات هذا النظام فى حقل وظيفة الموارد البشرية وما يقابلها من نسب مئوية لدرجة التّطبيق كما هو موضح في الجدول (2-1):

الجدول رقم (2-1)

أكثر تطبيقات نظم معلومات للموارد البشرية

تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية	النّسبة المئوية (%)
الرّواتب	76,7
إدارة المزايا	57,1
تسجيل المزايا	41,4
التّوظيف	39,1
إدارة الأفراد	39,1
التّدريب والتّطوير	31,6
الخدمة الذاتية للموظف	24,8
الخدمة الذاتية للمدير	18,0
أخرى	3,8

Source: Bohlander, & Snell. Op Cit. 10

تطبيقات تقييم الأداء:

إدارة وتقييم الأداء من المهام المناطة بإدارة الموارد البشرية والّتي تتطلّب بلا أدنى شك سبل موضوعية في اعتماد تطبيق الحاسب الإلكتروني لها لكي تحقّق معها كلّ سبل التّقييم والإدارة الموضوعية والدّقّة العالية (حمود والخرشة، 2007: 254)[45].

---

* الملحق رقم (6) يوضح أهم هذه التّطبيقات.

تطبيقات التّدريب والتّطوير المهني:

لكي يكون أسلوب التّدريب والتّطوير قائماً على الأبعاد الموضوعية في تحقيق الأداء، لابدّ وأن يبرمج هذا النشاط من خلال اعتماد الحاسب وهذا يتطلّب قاعدة معلومات واسعة تتضمّن جميع البيانات المتعلّقة بالنشاطات الجارية (حمود والخرشة، 2007: 254)[46].

تطبيقات الأجور والرّواتب:

توفّر تطبيقات الأجور والرّواتب للإدارة معلومات حول معدّلات الدفع وحدود الرّاتب والتّغيير من فترة لأخرى، ولذلك فهي ذات أهمية للتخطيط المستقبلي للزيادة في معدّلات الدّفع، كما وأنّها تساعد الإدارة في تحديد الوظائف الّتي تكون أجورها أعلى أو أقلّ من معدّلات الدفع في المنظمات المنافسة (عباس، 2006: 335)[47].

جرد المهارات:

يعني جرد المهارات تعقب المهارات المعروضة من القوى العاملة والبحث عن الربط بين المهارات المعروضة وما تطلبه المنظمات من مهارات للعمل (Mejia & Others, 2007: 76)[48]. فموجودات المهارات والخبرات تشكّل تحدّي ليس فقط بسبب كمية المعلومات المطلوبة لكن أيضاً بسبب الطّريقة الّتي تُرَمَّزُ وتُستَعْمَلُ بها البيانات (Denisi & Griffin, 2008: 493)[49].

2. حفظ السّجلاّت وإعداد التّقارير: Record Keeping and Report Generation

أكثر تطبيق مشترك لنظم معلومات الموارد البشرية هو إنتاج التّقارير، خاصّة التّقارير الّتي يجب أن تكون جاهزة بصورة منتظمة. مثل تقرير (EEO–1) للموظّفين الحاليين والّذي يكون مطلوب من قبل الحكومة. ويجب أن تقدّم البيانات لكلّ الأعمال الّتي تستعمل الأصناف التّالية: الموظّفين والمدراء، المهنيين، الفنيين، عاملي البيع، وعمال الخدمة. وفي كلّ صنف عمل تحتاج المنظمة تقرير يتضمّن عدد أصحاب المناصب. كذلك من التّقارير الّتي تحتاج مدخلات هذا النظام تقييم برامج التّدريب. إذ أنّ حساب نسب المزايا لهذه البرامج يحتاج معلومات حول أي برامج التّدريب يمكن إتّباعها، مع تقييم ماضي وحاضر أداء العمل، الدوران، الغياب. ففي الحقيقة أي تقييم يرتبط ببيانات الغياب والدوران، أو أي نوع من بيانات الانتاجية، يتطلّب مدخلات هذا النظام. لكن ربما الحقل الّذي يتطلّب نشاط إعداد التّقارير فيه أكثر لنظم معلومات الموارد البشرية هو حقل المزايا والتّعويضات. وهذا لخلق تقارير سنوية تعلم الموظّفين بمزاياهم الحالية وقيمة هذه المزايا. وتجدر الإشارة هنا، أنّ المرونة مهمّة، كون الخيارات من الممكن أن تتغيّر (Denisi & Griffin, 2008: 492)[50].

وفي معظم المنشآت، تكون تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية متكاملة، إذ تعمل كوحدة واحدة، مشتركة قاعدة البيانات، وهذا مقارنةً مع استخدام تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية القائم بذاته. إذ ذكرت (53) منشأة من تلك الّتي استجابت لمسح (90/ 91) أنّ كلّ تطبيقاتها متكاملة، وذكرت (227) منها أنّ معظمها متكاملة. ولم يكن لحجم المنشأة تأثير على التّكامل. إلاّ أنّ عمر نظام معلومات الموارد البشرية كان له تأثير. فمن الأكثر ترجيحاً أن تكون نظم معلومات الموارد البشرية الأحدث متكاملة (مكليود وشيل، 2006: 932)[51].

خلاصة المبحث الثّاني:

- ✓ يشكل نظام معلومات الموارد البشرية انعكاساً واضحاً لمدى اهتمام منظمات الأعمال بعامليها من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلّقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات الأفراد.
- ✓ يهدف هذا النظام أساساً إلى تحقيق متطلّبات إدارة الموارد البشرية والإدارت والجهات الأخرى داخل وخارج المنظمة من المعلومات، وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية.
- ✓ لا يختلف نظام معلومات الموارد البشرية اختلافاً كبيراً عن نظم المعلومات الإدارية الأخرى إذ يتكوّن من الأبعاد الرئيسية لأي نظام. ومن خلال استعراض الباحثة لبعض النماذج المقترحة من قبل الباحثين والإشارة إلى النقص والإضافة في كلّ مرّة؛ تمّ استخلاص المكوّنات التّالية (1) المدخلات، (2) قاعدة البيانات، (3) المخرجات، (4) التّغذية المرتدة والرقابة على النظام، (5) التّأثيرات البيئية، (6) النظم الفرعية.
- ✓ يتوقف تعدد النظم الفرعية لمعلومات الموارد البشرية على ظروف وبيئة المنظمة وإمكاناتها البشرية والمادّية المتاحة، كما أنّ بناء وتصميم هذه النظم يرجع لأهمية وضرورة كلّ منها لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ تتعدد تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية و يُحمِلُها (Denisi & Greffin, 2008) في وظائف إدارة الموارد البشرية وكذلك حفظ السّجلاّت وإعداد التّقارير.
- ✓ في أغلب المنشآت؛ تكون تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية متكاملة، ومن الأكثر ترجيحاً أن تكون نظم معلومات الموارد البشرية الأحدث متكاملة.

هوامش المبحث الثّاني:

(1) عباس، سهيلة محمد. مرجع سبق ذكره.

(2) O'Brien, James (1990). Op Cit.

(3) Milkovich, George T., & Boudreau, John W. Op Cit.

(4) Broderick, Renae F., & Boudreau, John W. (1991). Op Cit.

(5) المغربي، عبد الحميد (2006). نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادىء. المنصورة: المكتبة العصرية.

(6) Mcleod, Raymond.,& Desanctis, Gerardine., Jr. (1995). A Resousce- flow model of the human resource information system. Journal Of Information Technology Management, vol 5, N 3.

(7) الطائي، يوسف حجيم، وآخرون. مرجع سبق ذكره.

(8) عباس، سهيلة محمد. مرجع سبق ذكره.

(9) الصيرفي، محمد (2009). المرجع المتكامل في: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

(10) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره.

(11) Jackson, John H., & Mathis, Robert L (2009). إدارة الموارد البشرية (ط1). (ترجمة: محمود فتوح). دمشق، حلب: شعاع للنشر والعلوم.

(12) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره.

(13) الشبلي، هيثم حمود ، والنسور، مروان محمد. مرجع سبق ذكره.

(14) (15) الطائي، يوسف حجيم، وآخرون. مرجع سبق ذكره.

(16) الشبلي، هيثم حمود، و النسور، مروان محمد. مرجع سبق ذكره.

(17) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره.

(18) راجع كلّ من:

1. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره.
2. السالمي، علاء، وآخرون (2005). أساسيات نظم المعلومات الإدارية. الأردن، عمان: دار المناهج.
3. مكليود، رايموند، وشيل، جيورج. مرجع سبق ذكره.
4. الصيرفي، محمد (2009). مرجع سبق ذكره.

(19) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره.

(20) السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش. مرجع سبق ذكره.

(21) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره.

(22) Mcleod, Raymond, & Desanctis, Gerardine, Jr. Op Cit.

(23) (24) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره.

(25)(26) (27) Mcleod, Raymond, & Desanctis, Gerardine, Jr. Op Cit.

(28) مكليود، رايموند، و شيل، جيورج. مرجع سبق ذكره.

(29) Mcleod, Raymond, & Desanctis, Gerardine, Jr. Op Cit.

(30) مكليود، رايموند، و شيل، جيورج. مرجع سبق ذكره.

(31) (32) Mcleod, Raymond, & Desanctis, Gerardine, Jr. Op Cit.

(33) مكليود، رايموند، وشيل، جيورج. مرجع سبق ذكره.

(34) ياسين، سعد غالب (2006). مرجع سبق ذكره.

(35) Mcleod, Raymond, & Desanctis, Gerardine, Jr. Op Cit.

(36) Boateng, Asafo- Adjei Agyenim. Op Cit.

(37) السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش. مرجع سبق ذكره.

(38) (39) (40) (41) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره.

(42) حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب (2007). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

(43) Denisi, Angelo S ., & Griffin, Ricky W. Op Cit.

(44) Snell, Scott, & Bohlander, George. Op Cit.

(45) (46) حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب. مرجع سبق ذكره.

(47) عباس، سهيلة محمد. مرجع سبق ذكره.

(48) Mejia, Luis R. Gomez , & Others (2007). Managing Human Resources. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.

(49) (50) Denisi, Angelo S ., & Griffin, Ricky W. Op Cit.

(51) مكليود، رايموند، وشيل، جيورج. مرجع سبق ذكره.

المبحث الثّالث: جوانب أخرى لنظم معلومات الموارد البشرية

تمهيد:

نتيجةً للتطورات الكبيرة الّتي حدثت في العديد من منظمات الأعمال من حيث كبر حجمها وإتّساع نشاطاتها الاقتصادية وما تَرَتَّبَ على ذلك من توليد كم هائل من البيانات المختلفة، فقد نشأت الحاجة إلى الحاسبات الإلكترونية. ونظراً لأهمية هذه الأخيرة في عمل نظم معلومات الموارد البشرية فإنّه غالباً ما يرتبط وجود نظام معلومات في الوقت الحاضر بوجود الحاسبة الإلكترونية (الطائي وآخرون، 2006: 269)[1]. إذ تسمح بجعل عمليات خزن وتكامل وتبادل واسترجاع المعلومات الممكنة فنياً واقتصادياً سريعة وسهلة، لكن لهذه القوّة الهائلة الّتي يمتلكها الحاسب تأثير سلبي على "حق الخصوصيّة" فالمعلومات الشخصية للموظّفين الّتي تخزّن في قاعدة البيانات المركزية قد تكون عرضة للكشف والسّرقة ولسوء الاستخدام (السالم وصالح، 2006: 277)[2].

ومن هذا المنطلق؛ ارتأت الباحثة من خلال هذا المبحث تناول الجوانب المتعلّقة باستخدام الحاسبات في عمل نظم معلومات الموارد البشرية وكذا جوانب أخرى ذات أهمية، إضافةً إلى عرض بعض ما يتعلّق بأمن وسرية معلومات الموارد البشرية وصولاً إلى تقييم هذا النظام. وهذا بإتّباع الخطوات التّالية:

المطلب الأوّل: التّطبيقات الحاسوبية في نظم معلومات الموارد البشرية

المطلب الثّاني: قضايا متعلقة بنظم معلومات الموارد البشرية

المطلب الثّالث: أمن وسرية نظم معلومات الموارد البشرية

المطلب الرّابع: تقييم نظم معلومات الموارد البشرية

المطلب الأوّل: التّطبيقات الحاسوبية في نظم معلومات الموارد البشرية

باعتبار نظام معلومات الموارد البشرية يتعامل مع العديد من البيانات الّتي تنشأ في المنظمة ويتمّ الحصول عليها من خلال الأنشطة الّتي تقوم بها هذه الأخيرة أو من خلال العلاقات مع النظم الفرعية الأخرى، فقد أصبح من الضروري اللّجوء إلى استخدام الحاسبات الإلكترونية ومحاولة الاستفادة من فوائدها. وسيتمّ من خلال هذا المبحث التّوسع في المفاهيم المتعلّقة بالتّطبيقات الحاسوبية في هذه النظم وهذا على النحو التّالي:

أوّلاً: أنواع نظم معلومات الموارد البشرية

مرّت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل متعددة تطورت خلالها من نظم تقليدية إلى نظم آلية وإلكترونية حديثة، ويتوقف استخدام المنظمة لأي نوع منها على عدّة عوامل من أهمها: (المغربي، 2006: 343)[3]

- حجم المنظمة ومدى النمو وتعقد هيكلها التّنظيمي.
- نشاط المنظمة ومدى تنو ع ما تؤديه من وظائف.
- عدد ونوعية الموارد البشرية الّتي تعمل بالمنظمة.
- الإمكانيات المادية والمالية واستخدام المنظمة للتقنية الحديثة في عمليتها وأنشطتها.
- الإمكانيات البشرية ومدى قدرتها على تنظيم أنشطة وبرامج الحاسب الآلي.
- العوامل البيئية ومدى تأثيرها على مختلف البيانات الّتي تعتمد عليها المنظمة.

ويمكن تقسيم أنواع نظم معلومات الموارد البشرية على النحو التّالي:

1. النظم اليدوية لمعلومات الموارد البشرية

يعتمد هذا النظام على الانسان، فالانسان بداخله نظام متكامل للمعلومات، ويستقبل المعلومات عن طريق سمعه وبصره، ثمّ يقوم بتخزينها في ذاكرته، ويقوم بإخراجها وتسجيلها في ملفّات أو تقارير وقد يستعين الانسان في النظام اليدوي ببعض الأدوات والآلات البسيطة مثل الآلة الحاسبة اليدوية وأجهزة وأدوات لحفظ المعلومات (عبد الباقي وآخرون، 2007: 24)[4]. وينتشر استخدام هذا النظام في المنشآت الصغيرة، وتتلخص المزايا الرئيسية للأشخاص كمجهزي بيانات في المرونة والمقدرة على إنجاز الوظائف المتعدّدة لنظام تجهيز البيانات، وحكمتهم في التّقدير أو مقدرتهم في التّكيّف مع الظروف الغير عادية (الصيرفي، 2009: 509)[5]. وقد جاء التّركيز على النظام اليدوي لكي لا يُفهَمَ أنّ غياب الحاسب الآلي معناه عدم صلاحية البيانات والمعلومات للاستعمال. فبعض المنظمات لا تزال غير قادرة لأسباب معينة على استخدام النظم الآلية في إدارة شؤون الأفراد، وأنّه حتّى مع استخدام الحاسب الآلي فإنّ النظام اليدوي للمعلومات سيبقى هوأساس ومصدر قاعدة البيانات اللاّزمة لبرمجة وتشغيل الحاسب (السالم وصالح، 2006: 262)[6] . ومن أهم النظم المستخدمة كنظم يدوية لمعلومات الموارد البشرية مايلي:

أ. نظام الملفّات:

ويمثّل مجموعة الأوعية الخاصّة بحفظ بيانات الأفراد العاملين بالمنظمة، تلك الّتي تشتمل على الأوراق الرسمية والمستندات الخاصّة بنشاط العاملين ويمكن مراجعتها بسهولة مادامت مصنفة ومرتبة ومحفوظة بدقّة لاتّخاذ القرارات

الخاصّة بالأفراد أو الوظائف أو شؤون المنظمة الأخرى (المغربي، 2006: 343)[7].

ومن بين أنواع تلك الملفّات في مجال الموارد البشرية: (السالم وصالح، 2006: 270_271)[8]

1. ملفّ الموظّف [الإضبارة]:

يحتوي الملفّ أو "الإضبارة" عادةً على إسم الموظّف، وعمره، وعنوان الوظيفة، ومرتبة الوظيفة، وتاريخ التّعيين، والمؤهلات التّعليمية، .... ويتمّ ترتيب هذا الملفّ زمنياً.

2. ملفّات الوظائف [هيكل الوظائف]:

ويطلق عليها أحياناً ملفّات التّشكيلات الوظيفية. ويمكن أن تشمل الملفّات ثلاث أنواع أو أكثر من الملفّات مثل:

- ملفّ التّشكيلات الوظيفية: أي مسميات الوظائف، ومراتبها، ومواقعها؛ المشغولة منها والشاغرة.
- ملفّ تحليل الوظائف: ويتضمّن أنواع الوظائف وأعبائها والشروط الواجب توفرها في من يشغلها.
- ملفّ التّغييرات في الوظائف: ويشمل أي تعديلات تطرأ على عنوان الوظائف أو رتبتها أو مواصفاتها.

3. الملفّات العامّة:

تُخَصَّصُ هذه الملفّات لوظائف إدارة الموارد البشرية وتفريعاتها، وأيضاً لكلّ ماله علاقة بتنظيم العمل. ومن بينها: (ملفّ أنظمة العمل، ملفّ التّعميمات والتّعليمات، ملفّ الرّواتب، ملفّ الدورات التّدريبية.......وغيرها).

ب. نظام السّجلاّت:

يُعتَبَرُ هذا النظام تطور مرحلي لنظام الملفّات، ونتيجةً لاختلاف ظروف المنظمات وأعمالها فإنّ أنواع السّجلاّت تختلف أيضاً من منظمة لأخرى، ومن أهم أنواع السّجلاّت (سجلُ الحضور والغياب والإجازات، سجلُ التّرقيات والتّقديرات، سجلُ تقييم أداء العاملين، السّجلُ الصحي،....وغير ذلك من السّجلاّت (المغربي، 2006: 344)[9]

ج. نظام البطاقات:

إذا كان نظام السّجلاّت هو التّطور الطبيعي لنظام الملفّات، فإنّه قد تمّ تطوير السّجلاّت أيضاً، وصولاً إلى نظام أكثر مرونة، وأقل تكلفة، وأسرع استرجاعاً، كما أنّه يواكب كثرة الحركة في البيانات الّتي تعتبر إحدى مشاكل نظام السّجلاّت، وذلك من خلال استخدام بطاقات يتمّ تدوين البيانات فيها، وتصنف وترتب وفقاً لأسهل طريقة لاسترجاعها. وتُسْتَخْدَمُ البطاقات إمّا كفهارس الملفّات الورقية بحيث توضح رقم الملفّ وموضوعه ومكان حفظه، أو تستخدم كمصدر للبيانات والمعلومات، فتسجل عليها البيانات الخاصّة بالموضوع ككلّ وبالتّالي تُغني عن الرجوع إلى الملفّ ونكتفي باستقراء المعلومات المدونة عليها. ومن أمثلة بطاقات المعلومات: بطاقة الموظّف، والّتي تحتوي على بيانات الموظّف، تتضمّن بياناته الشخصية، وكذلك بيانات عن تعيينه وترقياته وعلاواته،....ويتمّ تحديث هذه البيانات على البطاقة كلّما استحدث وقائع جديدة تخصه (أبو رحمة، 2005: 53_ 54)[10].

2. النظم اليدوية مع استخدام الآلات

هي مرحلة متطورة بالنّسبة لسابقتها، حيث يمكن أن يقوم الأفراد بالاعتماد على بعض الآلات الّتي تيسّر البيانات وإجراء العمليات والأحداث المالية، والكشوف والتّقارير المتعلّقة بمجموعة سجلاّت ومستندات الموارد

البشرية مّما يسهم في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال. وبصرف النظر عن التّطورات التّكنولوجية في مجال الحاسبات الإلكترونية فمازال هناك مكان لهذه الآلات بجانب التّشغيل اليدوي للبيانات (المغربي، 2006: 345)[11].

3. النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية

استمرّت جهود التّطوير والتّحديث في مجال نظم معلومات الموارد البشرية، حيث إتّجه الفكر الحديث للإستفادة من التّقنيات الحديثة في تجميع، وتحليل البيانات والحقائق المتعلّقة بالموارد البشرية، بما يُيَسِّرُ الحصول على المعلومات بدقّة وفي التّوقيت المناسب لتحقيق كفاءة وفعّالية استخدام المورد البشري في المنظمة (المغربي، 2006: 345)[12]. ويمكن عرض أهم أنواع النظم الآلية لمعلومات الموارد البشرية باختصار كمايلي:

أ. نظام المصغرات الفيلمية:

عَرَّفَ حموده (1980) المصغرات الفيلمية بأنّها: " مساحة فيلمية ذات خصائص معينة، تُسَجَلُ عليها الوثائق بنسب تصغير لا تسمح بقراءتها بالعين المجردة، وإنّما تُستَخدَم أجهزة خاصّة في قراءتها واستنساخها، واستخراج صور ورقية منها". ويمكن إتّباع بعض الخطوات لتحويل الأوراق والوثائق الخاصّة بالموارد البشرية إلى مصغرات فيلمية تتمثّل فيما يلي: (أبو رحمة، 2005: 55– 56)[13]

- فرز الوثائق الّتي تخضع لعملية التّصوير: والّتي تشمل جميع الأوراق والمستندات المتعلّقة بالفرد والوظائف.
- فهرسة وترقيم الملفّات مّما ييسّر الرجوع إليها.
- تصوير الملفّات في مصغرات فيلمية.
- تنظيم وترتيب وحفظ الملفّات بعد تصويرها بما يسهل سرعة الوصول إليها .

ب. نظام الحاسب الآلي (الكمبيوتر):

عَرَّفَت جمعية نظم المعلومات الأمريكية الحاسوب بأنّه: " نظام يقوم على أساس استخدام الحاسبة الإلكترونية في جمع، وتنظيم، وعرض، وإيصال المعلومات إلى مراكز اتّخاذ القرارات، لاستخدامها في التّخطيط والرقابة في مختلف الأنشطة في المؤسسة "(صالح، 2004: 207)[14]. وقد ترغب المنشأة في التحوّل من النظام اليدوي إلى النظام الآلي باستخدام الحاسبات الإلكترونية، وذلك نتيجةً لتضخم حجم الأعمال وتعدّد الأنشطة وزيادة عدد العاملين بها بحيث يصبح التّعامل مع حركة العمالة يتطلّب وقتاً ومجهوداً أكثر. وأيضاً لحدوث كثير من المشاكل أو الأخطاء في حالة استخدام النظام اليدوي (عبد الباقي وآخرون، 2007: 26)[15].

وكلّما أسرعت المنظمات في الإتّجاه نحو الحوسبة أصبحت في وضع أفضل، ذلك لأنّ استخدام البرامجيات سيمكّن المنظمة من خزن، ومعالجة، واسترجاع، وإخراج المعلومات للجهات ذات العلاقة بشؤون الموارد البشرية بسرعة ودقّة أكثر، ويقلل من الأعمال الورقية وعدد الموظّفين فضلاً عن توفير عنصر المرونة في عمليات المعالجة والتّحليل الأمر الّذي يقود في النهاية إلى قرارات إدارية أكثر فاعلية في مختلف أنشطة الموارد البشرية (السالم وصالح، 2006: 271_272)[16]. وقد تنوعت تطبيقات استخدام الحاسب الآلي لانتاج المعلومات والتّقارير الأساسية، وإجراء عمليات التّخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتّنبؤ على المدى البعيد، وتخطيط المسار الوظيفي،....

وهناك اليوم على الأقلّ (300) برنامج تعمل على الحاسب الآلي لخدمة نشاط الأفراد، تحتوي على طرق حديثة لعرض المعلومات وتشتمل على ما يقارب (50) تقرير نموذجي مع كتابتها في شكل مقبول للمستفيدين، هذا بجانب احتوائها على مختلف الأدوات لخدمة وظائف استرجاع المعلومات وتحديثها (المغربي، 2006: 345)[17].

ثانياً: عناصر نظام معلومات الموارد البشرية في ظل استخدام الحاسبات الإلكترونية

هناك مجموعة من الموارد البشرية والمادّية الّتي يمكن أن يتكوّن منها هذا النظام في ظل اعتماد الحاسبات الإلكترونية والّتي تعمل بصورة متناسقة ومترابطة مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف العامّة والفرعية الّتي يسعى النظام إلى تحقيقها. وتشتمل على: (الطائي وآخرون، 2006: 576–581)[18]

1. مجموعة الأفراد: **Individual Group**

يشكّل الأفراد أحد المكوّنات الأساسية، حيث يقع على عاتقهم إدارة النظام من حيث إعداده وتصميمه ومن ثمّ تشغيله واستخراج المعلومات المطلوب تقديمها إلى الجهات الّتي يمكن أن تستفيد منها. ويشمل نظام معلومات الموارد البشرية مجموعة من الأفراد تشمل كلاً من:

- الأفراد العاملين في المنظمة بكافّة درجاتهم (مدير الموارد البشرية، المشرف،...) والّذين تقع على عاتقهم مهمّة القيام بكافّة أعمال الموارد البشرية من تسجيل، وتبويب، وتلخيص،.......
- محلّلو ومصمّمو نظام معلومات الموارد البشرية.
- المحلّلون الماليون، الّذين يقع على عاتقهم تحليل القوائم المالية الأساسية والإضافية الّتي ينتجها نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمة.
- المبرمجون.
- أي أفراد آخرين ضمن جهات لها علاقة بعمل نظام معلومات الموارد البشرية، من أجل تبادل المعرفة ومحاولة الإستفادة منها.

2. الحاسبة الإلكترونية: **Computer**

تتكوّن هذه الأخيرة من: **المكوّنات المادّية:** (وحدة الإدخال، وحدة المعالجة المركزية، وحدة الذاكرة الرئيسية، وحدة الإخراج، وحدة الخزن المساعدة (الذاكرة الثانوية) **والبرامجيات** [البرامج الّتي تنفذها الحاسبة (البرامج المعيارية)، البرامج الجاهزة (التّطبيقات الجاهزة)، البرامج المساعدة، البرامج المترجمة، أنظمة تشغيل الأقراص].

3. برامج التّشغيل (البرامج التّطبيقية):

وتشمل كافّة البرامج التّطبيقية لمعلومات الموارد البشرية الّتي يمكن الإستعانة بها دون الحاجة إلى مبرمج لبرمجة عمليات الموارد البشرية، واستخراج نتائجها.

4. قاعدة بيانات الموارد البشرية.

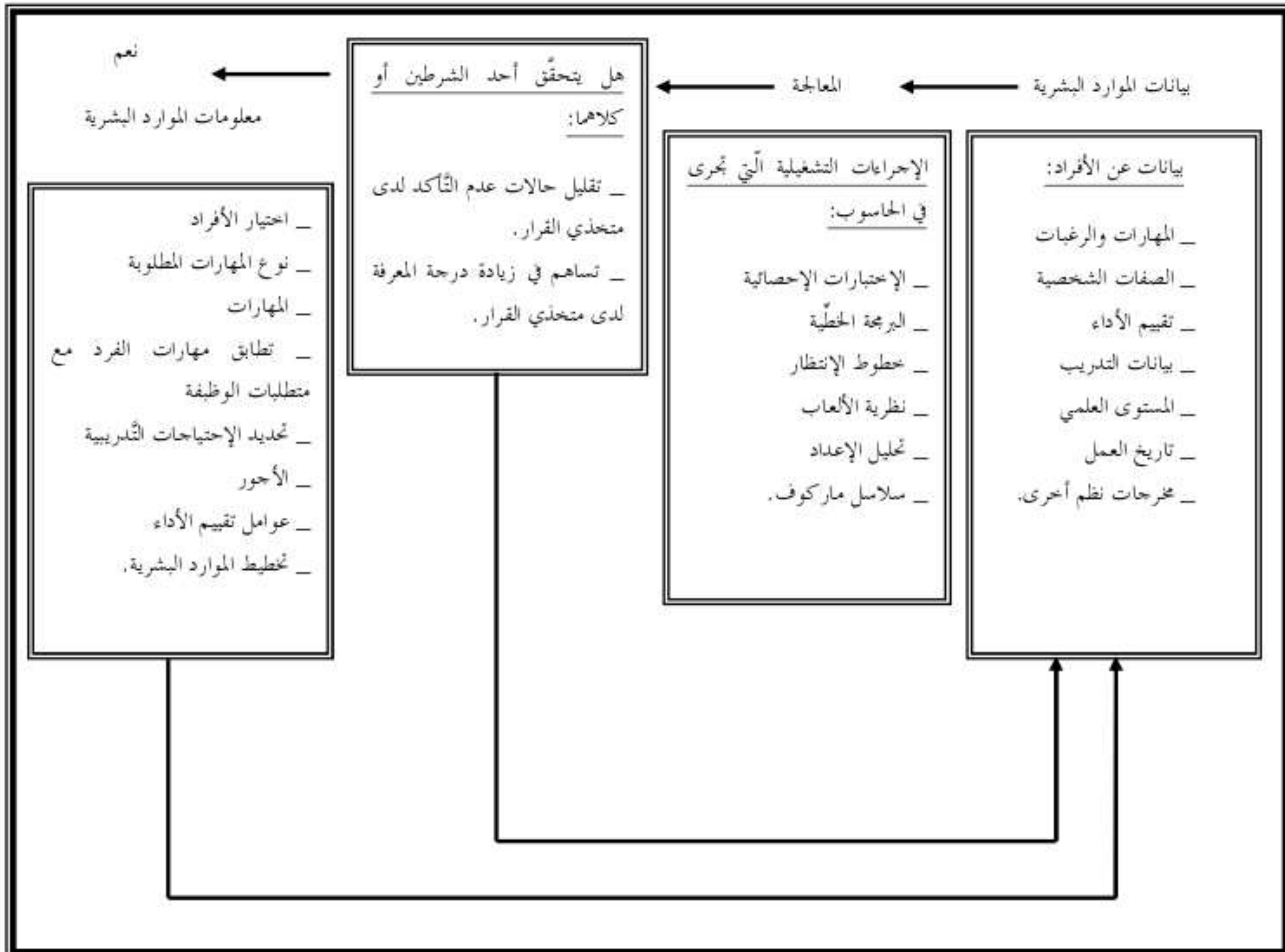
ثالثاً: الطرق المستخدمة في عرض معلومات الموارد البشرية

1. العلاقة بين بيانات ومعلومات الموارد البشرية

تعتبر المعلومات مورد مهم للمنظمات بسبب الحاجة إليها، خاصّةً في العمليات الإدارية، فالإدارة الناجحة؛ هي تلك الّتي تركّز على توافر أنظمة معلومات داخلها، حتّى يتمّ ممارسة العمليات الإدارية بكلّ شفافية وصراحة ودقّة وموضوعية، ولابدّ للإدارة الجيّدة من مراعاة الاختلاف في طبيعة المعلومات الضرورية لكلّ مستوى إداري، فالإدارات العليا تحتاج إلى معلومات وبيانات تختلف عمّا تحتاجه الإدارات الوسطى أو الدنيا. وبناءً على ما سبق؛ يمكن توضيح العلاقة بين بيانات ومعلومات الموارد البشرية على النحو التّالي: (الطائي وآخرون، 2006: 547)[19]

الشكل رقم (2-13)

العلاقة بين بيانات ومعلومات الموارد البشرية



المصدر: الطائي، يوسف حجيم وآخرون. مرجع سبق ذكره. 547.

2. طرق عرض معلومات الموارد البشرية:

تبدأ تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية من التّقارير المبسطة للحالات إلى التّفاعل الأكبر والقرارات الّتي

تعتمد على استخدام الأدوات والنماذج. ومن أبرز مزايا التقدّم في التكنولوجيا؛ ظهور طرق أكثر سهولة وبساطة في عرض معلومات الموارد البشرية. ويمكن إيجاز أهم الطرق المستخدمة فيما يلي: (George T. Milkovich, John W. Boudreau, 1994: 259-260)[20]

- تقارير الحالات:

وهي التّقارير الّتي تعرض ببساطة المعلومات الجارية في المنظمة على شكل معايير، على سبيل المثال؛ يمكن إعداد تقرير عن عدد والنّسبة المئوية للموظّفين حسب الجنس والعقيدة، أو ملخص للنفقات الجارية والمدفوعات المستحقة، وغالباً تُصمّم هذه التّقارير تلبيةً لقواعد قانونية، كما يعتمد عليها عدد قليل من متخذي القرار بصفة متكررة.

- تحليل الفجوة:

يذهب هذا الإتّجاه بعيداً بإعطاء المستخدمين هدف محدّد هو كيفية قيامهم بمقارنة الوضعية الحالية بالمعايير السّائدة، الآن، يمكن للمستخدمين تحديد الفجوات بدقّة، ومع ذلك فهم يملكون معرفة قليلة حول ما الّذي يسبب الفجوات، أو ما الّذي يمكن عمله لعلاج هذه الفجوات.

- النماذج والتّنبؤات:

تذهب هذه الطّريقة خطوةً أبعد ممّا سبق، حيث يتمّ استعمال تقنيات التّنبؤ والافتراضات لتخطيط ما الّذي يمكن أن يحدث مستقبلاً بناءً على الإتّجاهات الحالية والماضية. فمصفوفة النقل مثلاً؛ تُمَكِّنُ من التّنبؤ بمستويات التّوظيف مستقبلاً، والتّعرف على النفقات الخاصّة بالرّواتب والمزايا ومستويات أخرى متعدّدة. ومن خلال أداة النموذج/ التّنبؤ، يمكن للمستخدم أن يتفاعل مع البيانات، محاولاً وضع مختلف الفرضيات لملاحظة إذا غيّرت التّنبؤ، وتحديد العوامل الأساسية المؤثرة على أهداف المستقبل، هذا يتطلّب أن يكون المستخدم قادراً على فهم التّنبؤات وتحديد البدائل.

- النظم الخبيرة:

تشبه نماذج التّنبؤ، إلاّ أنّها تُطبّق في القضايا الغامضة وغير الواضحة والّتي يمكن للمستخدمين أن يضعوا لها صيغاً رياضية بأنفسهم بسهولة، والنظم الخبيرة مبرمجة لمحاكاة الأسئلة، المنطق، وقواعد القرار لخبير. ومثل هذه النظم يمكن أن تطبّق في المشكلات كتلك الّتي تحدث عند توبيخ أحد الموظّفين، وعند تحديد مستوى الدفع المخصص لعمل ما، وأيضاً عند تحديد المهارات المطلوبة في أعضاء فريق عمل جديد، وفي تحديد أي خيارات المزايا أفضل للموظّف.

- تشتت البيانات:

تستخدم عندما يكون هناك مقدار واسع من البيانات المنتشرة أو الموجودة، لكن طريق الحصول عليها يكون بطيء ومزعج. هذه البرامج تُزَوِّدُ بمراحل سهلة للبيانات، تسمح للمحللين بمهارة اكتشاف العلاقات الصعبة بين البيانات. وأفضل مثال هو استخدام الرسوم البيانية وتمثيل مستويات الأجور لكلّ موظّف كنقطة على الرسم البياني. برنامج تشتت البيانات يسمح للمحلل أن يكتشف بسهولة ما إذا كانت مستويات الأجور الممثلة على الرسم البياني بينها علاقة أو لا، بالنظر إلى الاختلاف في العلاقات من حيث الجنس، وذلك من خلال التّعرف على النقاط المنفردة

للبيانات المنتشرة خارج الخط، لملاحظة خصائص الموظّف المقدّمة بواسطة النقط.

3. أدوار المستخدم المقابلة لكلّ طريقة:

تتطلّب كلّ طريقة من الطرق السّابقة أدوار مستخدم مختلفة يلخصها (George T. Milkovich, John W. Boudreau, 1994: 261)[21] في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2)

مناهج نظم معلومات الموارد البشرية وأدوار المستخدمين المقابلة لها.

مناهج نظم معلومات الموارد البشرية	دور المستخدم
1. تقارير الحالات: تقديم البيانات الحالية في شكل ملخص، غالباً ما تتمّ طبقاً للقواعد المالية والحكومية.	– ملاحظة الموقف الحالي. – المقارنة مع المعايير الشخصية الدّاخلية أو تذكر مستويات الماضي.
2. تحليل الفجوة: تقديم البيانات الحالية بالإضافة إلى تحديد المعايير الّتي تقارن بها.	– تحديد الفجوات بوضوح. – تحديد الأولويات لسد الفجوات. – يقرر ذاتياً ما الّذي سبّب الفجوة.
3. النماذج والتّنبؤات: تقديم بيانات الماضي والحاضر، واستعمال تقنيات التّنبؤ والافتراضات للتخطيط للمستقبل.	– تحديد الإتّجاهات بوضوح. – فهم التّنبؤات والافتراضات. – استعمال تحليل ماذا– إذا لتحديد البدائل الممكنة للنتائج المستقبلية.
4. النظم الخبيرة: تحديد الأسئلة الاستكشافية وقواعد القرار للخبراء، وعمل توصيات لحل المشاكل الغامضة.	– التّزويد بإجابات صادقة عن الأسئلة. – فهم قواعد القرار. – دراسة التّوصيات. – تطبيق التّوصيات.
5. تشتت البيانات: التّزويد بطرق لمعلومات الموارد البشرية الّتي تسمح بيانياً باكتشاف العلاقات، الإتّجاهات، والأنماط.	– التّوصّل إلى العلاقات ليتمّ دراستها. – تفسير النتائج البيانية. – فهم الأدوات الرياضية المتاحة لاكتشاف الإتّجاهات والعلاقات.

Source (with conduct): Milkovich, George T. , & Boudreau, John W. Op Cit. 261.

رابعاً: أنواع التّطبيقات الحاسوبية في نظم معلومات الموارد البشرية.

تعتبر التّطبيقات الحاسوبية من الوسائل الأساسية الهادفة لتوفير المعلومات الدّقيقة والسّريعة في الوقت والمكان المناسبين عند الحاجة إليها سيما وأنّ استخدام الحاسوب من شأنه أن يسهم في عملية توفير الحقائق والمعلومات بصورة أكثر فاعلية وكفاءة من العمل اليدوي (حمود والخرشة، 2007: 246)[22]. ومن أهم التّطبيقات الحاسوبية ثلاث تطبيقات وهي كالتّالي: (Broderick & Boudreau, 1991: 7-12)[23]

- **تطبيقات نظم معالجة المعاملات:**

تدعم تطبيقات معالجة المعاملات بشكل أفضل الروتين، والحجم الكبير من قرارات الموارد البشرية مع تحديد للحاجات من المعلومات والنتائج. العمل المصاحب لهذه القرارات هو جد شائع في الموارد البشرية، يتضمّن: حساب أجور الوقت الإضافي في إطار معايير عمل عادلة، مراجعة وتوثيق عمليات النقل للموظّف، ومقارنة مستويات المستحقات الحالية مع الميزانيات. ويمكن لهذه التّطبيقات تحسين قرارات الموارد البشرية بإعداد التّقارير بسرعة وبدقة. كما تزيد من المعلومات المتاحة لصانعي القرار بالتّزويد بالدخول السّهل للمعلومات، وإعداد التّقارير بأشكال عديدة (تتضمّن الرسوم البيانية، الجداول،.....).

- **تطبيقات النظم الخبيرة:**

تُحَسِّنُ هذه التّطبيقات القرارات من خلال التّوصّل إلى النتائج عن طريق خبرة ومعرفة خبير. تعتمد تطبيقات هذه النظم على قواعد، لكن هذه القواعد معقدة، مشتقة من تحاليل دقيقة لقرارات خبير. التّطبيقات هذه يمكن أن تَنْشُرَ هذه الخبرات داخل المنشأة، دون حضور الشخص الخبير. يمكن أن تُطبَّق النظم الخبيرة في العديد من قرارات الموارد البشرية. مثلاً: استعمال البيانات التّاريخية عن عدد ونوع الموظّفين من المصادر المتنوعة، وتقديم النصح لقسم التّوظيف لمقابلة أهداف الاستقطاب.

- **تطبيقات نظم دعم القرار:**

تسمح هذه الأخيرة بتحسين القرارات عندما تكون القواعد تتسم بالتّغير أو لا تكون محدّدة بشكل جيّد، والنتائج الأصح تكون غير معروفة، مثل: ما هو المستوى المناسب لتدريب واستقطاب قوى البيع للحصول على المبيعات المرغوبة ؟ ما هو المزيج من الأفراد والمهارات الّذي يسمح بالحصول على فريق عمل أكثر إنتاجية في معظم أقسام المنشأة ؟ أي التّعيينات والتّطوير في المسار يسمح بالحصول على منفذين لهم قدرة أفضل على إدارة التّنوع والتّغيير؟.

المطلب الثّاني: قضايا متعلقة بنظم معلومات الموارد البشرية

أوّلاً: تصميم نظم معلومات الموارد البشرية

لم تظهر طريقة واحدة أفضل لتصميم وتحسين نظام معلومات للموارد البشرية، فمن المتفق عليه أنّ أوّل وأهم مرحلة هي تحديد متطلّبات النظام، خاصّة المستخدمين المستهدفين، والقرارات الّتي صمّم النظام لدعمها. هذه المرحلة تتضمّن قرارات حول نوع البيانات لجمعها، كمية البيانات المطلوبة، كيفية جمع البيانات، ومتى يتمّ جمعها. المرحلة الموالية هي تصميم النظام. تتطلّب هذه المرحلة الإجابة على أسئلة حول من سيستعمل النظام، كيف سيتمّ الدخول إليه، كيف سيتمّ تحديثه، وغير ذلك. التّصميم الفني يتضمّن تطوير نظم برامج وبرمجة، ثمّ يُخْتَبَرُ النظام في مواقع معينة ويُقَيَّم (George T. Milkovich, John W. Boudreau, 1994: 260-261)[24] .

ثانياً: مزايا وكلف نظم معلومات الموارد البشرية

يشكل نظام معلومات الموارد البشرية قرار استثمار واسع للمنشآت بمختلف أحجامها. إذ تظهر هنا ضرورة

اقناع صانع القرار بمزايا هذا النظام. وتتضمّن المزايا العامّة للنظام الّتي تتناولها في الغالب الدراسات: الدّقّة، الوقت المناسب والدخول السّريع للمعلومات وكذا تخفيض التكاليف. وبيّنَ (Lederer, 1984) أنّ الدّقّة والوقت المناسب هي جدّ ضرورية في إطار عمل، مراقبة، وتخطيط أنشطة الموارد البشرية (Boateng, 2007: 27- 28)[25].

إضافةً إلى هذا، قدّم (Beadles & Others, 2005: 40)[26] عدّة مزايا استراتيجية وإدارية لاستعمال هذا النظام بهدف زيادة القيمة التّنظيمية. نظام معلومات الموارد البشرية الإداري يستعمل في العمليات اليومية الّتي توجد غالباً في شكل سجلات تحفظ ملفّات الموظّف. حيث يُمَكِّنُ من المعالجة بشكل أفضل لكمية واسعة من المعلومات. وعلى عكس نظام معلومات الموارد البشرية الإداري فإنّ نظام معلومات الموارد البشرية الاستراتيجي أكثر صعوبة للشرح والقياس لأنّه لا توجد طريقة للتأكد أنّ المزايا هي نتيجة مباشرة للانتشار الاستراتيجي لنظام معلومات الموارد البشرية. يتضمّن هذا النظام الأدوات الأساسية الّتي تساعد في صنع القرار. مثلاً يمكن أن تتضمّن القرارات الاستراتيجية تلك المصاحبة للتوظيف والاحتفاظ بالموظّفين. كما يمكن للمعلومات الإدارية الّتي يحتفظ بها النظام أن تستعمل لتحليل المنظمة وتشكيل الاستراتيجيات لزيادة قيمة نظام معلومات الموارد البشرية. ويؤمن المختصون في هذا المجال؛ أنّ الدخول السّهل للمعلومات سيصبح جزءً مكملاً للعديد من عمليات صنع القرار.

إلى جانب هذه المزايا؛ توجد مجموعة من التّكاليف المرتبطة بتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية، لتمويل كلّ إمكانات الموارد البشرية، يحتاج العاملون لامتلاك حواسب شخصية وشبكة أنترنيت عالمية. بعض المنشآت تسهّل هذا من خلال تزويد الموظّفين ببرامج حاسوب مخفضة لتشجيع الاستعمال المنزلي. بالإضافة إلى هذا، يوجد حتماً انتقال للتكاليف المرتبطة بالحركة من الموارد البشرية التّقليدية إلى نظام معلومات الموارد البشرية، تتضمّن التّباطؤ، الأخطاء، ونتائج أخرى، وكذلك تكاليف الأجهزة للخوادم وتكاليف البرامج للتطبيقات البرمجية تستلزم نفقات كبيرة وتكاليف مستمرّة (Boateng, 2007: 29)[27].

ثالثاً: مركزية ولامركزية نظام معلومات الموارد البشرية

في دراسة شملت مقابلات واسعة مع المنفذين المسؤولين عن نظم معلومات الموارد البشرية، أظهرت النتائج أنّ سبعة أبعاد كانت مهمّة للقيمة المضافة من هذا النظام وعلى وجود جانبين لتطويره *. الأبعاد الأربعة لاستعمال الكمبيوتر تعكس خواص نظام معلومات الموارد البشرية نفسه، تتضمّن كمية البيانات، توفر البيانات، مستوى دعم القرار، ودرجة التّكامل بين عناصر قاعدة البيانات. المميِّزات الثّلاثة لهذا النظام تعكس هيكله ومكوّناته، همزة الوصل بين استراتيجية تكنولوجيا نظم معلومات الموارد البشرية وتلك المتعلّقة بالمنظمات الكبرى؛ وأثر جهود هذا النظام على الأفراد وثقافة المنظمة الواسعة. قامت الشركات العشر بحوسبة وظائف الدفع أو إيجاد منظمة خارجية للقيام بذلك. وأشارت هذه الشركات إلى استعمال الكمبيوتر إستجابةً لمتطلّبات تقارير الحكومة. كما وجدت الدّراسة جانبين لاستعمال الحاسب بالرغم من أنّه لم توجد أي منظمة إتّبعت جانب واحد فقط.

---

* النتائج موضحة في الملحق رقم (7).

الجانب الأوّل: النظام المركزي (حاسبة مركزية)

يصف هذا الجانب؛ المنظمات الّتي بدأت حوسبة نظم معلومات مواردها البشرية مبكراً، الحاسبة الكبرى المركزية (حواسب جدّ واسعة تتطلّب المحافظة، رقابة الظروف المحيطة،..إلخ) حيث تُمَرْكِزُ المنظمات قرارات مواردها البشرية، أعلى قيمة مضافة للحاسبات كانت معالجة كمية كبيرة من البيانات وإنجاز المهام الإدارية بكفاءة. تدعم هذه النظم قرارات قليلة لكن لكلّ قرار نتائج واسعة للمنظمة؛ إذ تتضمَّن هذه النظم بيانات شاملة، تكون متوفرة لكلّ من مستعملي وغير مستعملي الموارد البشرية. يكون التّركيز بشكل أساسي على القرارات الإدارية ودعم الإدارة العليا.

الجانب الثّاني: النظام اللاّمركزي المعتمد على الحواسب الشخصية

يتمّ في هذا الجانب عمل قرارات الموارد البشرية في كلّ وحدة على حدة مثل: قسم التّوزيع، التّسويق، أو تخطيط الإنتاج. وهذا يسمح بخلق مرونة تُمَكِّنُ المستخدمين من تطوير التّطبيقات المتعلّقة بوحداتهم، المنظمات الّتي تتبع هذا الجانب لها العديد من قواعد البيانات المنفصلة كلّ واحدة مصمّمة لدعم حاجات وحدة معينة، أو حتّى وظيفة موارد بشرية واحدة داخل الوحدة. يمتلك أغلب الأفراد حواسب شخصية لكن لا يمكنهم الدخول إلاّ إلى قواعد البيانات والتّطبيقات الّتي يتمّ خلقها لوحداتهم. تركّز بعض الوحدات على الدعم الإداري وتحليل الفجوات، بينما تركّز أخرى على النظم الخبيرة وتشتت البيانات. توجد روابط رسمية قليلة بين تكنولوجيا الوحدة والقاعدة التّكنولوجية العامّة للمنظمة، إذ تستخدم بعض الوحدات حواسب (Apple) وأخرى حواسب (IBM)، والبعض الآخر يستخدم محطات عمل. أخيراً، منظمات الجانب الثّاني تُنْفِقُ موارد أكبر في بناء ودعم نظم الحاسب.

المستقبل: حقول شبكات العمل المحلية

يتوقف كلّ من الجانبين سابقي الذكر على بعض النقائص؛ الّتي يمكن تفاديها من خلال جانب ثالث يكون أفضل لكلا المنظمتين. فمن خلال المقابلات مع المنظمات سابقة الذكر؛ وُجِدَ أنّ منظمات الجانب الأول أُحْبِطَت من خلال الاستعمال المحدود الّذي يعود إلى قواعد البيانات الواسعة جداً والخصبة وقلّة الحماس لنظم الحاسب بين مديري الموارد البشرية. لذا؛ حاولت هذه المنظمات الوصول إلى إتاحة الدخول السّهل لمهنيي ومديري الموارد البشرية في وحدات الأعمال وتشجيع أكثر لمديري الموارد البشرية لتطوير الطرق الخاصّة لاستعمال البيانات. أمّا منظمات الجانب الثّاني فكانت محبطة نتيجة قلّة التّنسيق، وعدم إمكانية سحب كلّ البيانات معاً (مرّة واحدة). فكانت تشجع الوحدات لتتصل معاً إلى شبكة عمل مشتركة، وأن تحفظ كلّ وحدة قاعدة بياناتها الخاصّة في شكل يكون متاح لشبكات عمل أخرى من خلال شبكة عمل إلكترونية. هذا الجانب كان من الممكن أن يكون مستحيلاً قبل العشر سنوات الماضية؛ لكن مع التّقدّم الحالي في شبكات عمل الحاسب والبرامج الصديقة مَكَّنَ العديد من المنظمات من تطوير هذا الجانب (George T. Milkovich, John W. Boudreau, 1994: 265 -261)[28]. ويوضح الشكل الّذي اقترحه (Broderick & Boudreau, 1991: 42)[29] تفصيلاً أكثر للصورة المستقبلة للاستثمار الناجح في نظم معلومات الموارد البشرية*.

---

* الشكل موضح في الملحق رقم (8).

المطلب الثّالث: أمن وسرية نظم معلومات الموارد البشرية

"التّكنولوجيا يجب أن تُخْلَطَ مع القيم التّنظيمية " (George T. Milkovich, John W. Boudreau, 1994: 268)[30]. خلقت التّكنولوجيا إلتزامات ومسؤوليات جديدة لمهنيي الموارد البشرية. فالبيانات المخزنة في نظم محوسبة هي في الغالب سريَّة ومتاحة فقط عند الموافقة على أفراد وتحت شروط معينة. فاليوم حتّى المستعمل المبتديء للكمبيوتر يمكن أن يجمع معلومات لا أحد يتوقعها. وقد ابتكر (William Safir)، محرر ب (New York Times)، العبارة "انتهاك البيانات" لوصف الإنصات الغير مشروع والتّلاعب بقواعد البيانات الّتي تؤثر عكسياً على الأفراد. وبَيَّنَ (A louis Harris Poll) في (1990) أنّ (79%) من مواطني الولايات المتحدة يُؤمِنُونَ أنّ السِّرِّيّة توضع في مصاف الحياة، الحرية، وملاحقة السّعادة كحد أساسي (George T. Milkovich, John W. Boudreau, 1994: 266)[31]. وللمحافظة على أمن وسريّة نظم معلومات الموارد البشرية على المنظمات إتّباع مايلي: (Mejia & Others, 2007: 76)[32]

- الحدّ من الدخول لنظم معلومات الموارد البشرية، وهذا عن طريق رقابة الوصول إلى الحاسب وملفّات بياناته وإغلاق المساحة الّتي يتمّ فيها تخزين البيانات.
- الحدّ من الوصول إلى مختلف الكلمات السِّرِّيّة والرموز الخاصّة.
- السّماح بالوصول إلى معلومات الموظّفين فقط عند الحاجة إليها لأمور أساسية.
- تطوير السّياسات الّتي تحكم استعمال معلومات الموظّفين، وإخطار الموظّفين بكيفية عمل هذه السّياسات.
- السّماح للموظّفين بالتّأكد وتصحيح سجلاتهم الشخصية.

يستعمل قطاع النظم الإلكترونية لشركة Harris نظام يدعى HEIDI يتضمّن معلومات عن خطط التّقاعد والقروض المجهزة للشركة، لمنع المشرفين من الإستكشاف غير المشروع، فإنّ الدخول إلى ملفّات الموظّف مسموح فقط باستعمال كلّ من رقم الحماية الاجتماعية للموظف و PIN * . الموظّفون الّذين يرغبون مستوى حماية أعلى يمكنهم انشاء HEIDI PIN. (George T. Milkovich, John W. Boudreau, 1994: 268)[33]

أغلب التّشريعات في حقل السِّرِّيّة تمّ تشريعها عن طريق الولايات المتحدة. تَضَمَّنَ التّعديل الرّابع لدستور الولايات المتحدة الحماية من البحث والاستلاء غير المعقول للمنظمة (أو ممثليها) في ملفّ الموظّف دون إذنه/ها . وتَضَمَّنَ التّعديل الخامس أنّ بحث المنظمة في الملفّات الفردية لموظّفيها وإيجاد معلومات تجريم، يمكن النظر إلى هذا الفعل كانتهاك لهذه الحماية. وسمح قانون 1974 للموظّف بتصحيح أي معلومات خاطئة أو مضللة في هذه الملفّات، ويسمح للموظّف بمنع استعمال المعلومات في هذه الملفّات لأي شيء غير غايتها الأصلية. كما اقترح عدّة مشرعين أنّ هذه الحماية تـــمتد للموظّفين في النشاط الصناعي الخاص. لكن هذا التّشريع لم يتم اقتراحه بشكل رسمي. وقد تأسست لجنة دراسة حماية السِّرِّيّة عام (1977)لحماية حقوق الموظف في هذا الحقل. اللّجنة اقترحت عدد من المراحل لمساعدة المنظمات في حماية حقوق الموظّف عندما تبدأ العمل بنظام معلومات الموارد البشرية. تتضمّن مايلي: (Denisi & Griffin, 2008: 493- 494)[34]

---

* الرقم التعريفي للشخص **P**ersonal **I**dentification **N**umber

- يجب على المنظمات جمع وتخزين فقط المعلومات ذات الصلة بالعمل في نظم معلوماتها.

- يجب على المنظمات أن تحد وتتفادى بشكل تام تخزين المعلومات الشخصية حول الموظّفين (مثل معلومات التّقييم) في نظم معلوماتها.

- يجب على المنظمات أن تزود الموظّفين بمعلومات دقيقة عن كيفية استعمال سجلاتهم.

- على المنظمات أن تسمح للموظفين بالدخول إلى سجلاتهم أو ملفّاتهم وتصحيح أي معلومات غير صحيحة.

- على المنظمات أن تحدّ بصرامة من الوصول الدّاخلي لمعلومات الموظّف.

- على المنظمة أن تحدّ بصرامة وتُوَثّقَ دائماً التّخلي عن معلومات لأي شخص خارج المنظمة دون موافقة الموظّف.

هذه الاقتراحات ستحدّ بشكل ملحوظ قدرات المنظمة في الاعتداء على نظم معلومات لصنع القرار، وإمكانيات التّعارض بين حقوق السّرّيّة للموظّف وحاجات المنظمة للحصول على معلومات ستظل مستمرّة.

المطلب الرّابع: تقييم نظم معلومات الموارد البشرية

يشير (George T. Milkovich, John W. Boudreau, 1994: 269)[35] إلى إمكانية تقييم نظم معلومات الموارد البشرية بالتّركيز على كلّ من الكفاءة والفعالية وهذا على النحو التّالي:

الكفاءة: تُخصّص أغلب المنظمات وقتاً قليلاً لتقييم آثار نظام معلومات الموارد البشرية. مثل هذا التّقييم يعتمد على التّعليقات غير الرسمية للموظّفين أو المديرين الّذين يستخدمون هذا النظام. ومن أكثر الطرق الموضوعية للتقييم هي مراقبة مستويات استخدام النظام، فأكثر النظم استخداماً هي تلك الّتي تحقّق الأهداف بكفاءة. ويمكن أن تتمّ عملية الرّقابة بسهولة وبساطة باستعمال نظم الحاسب لرقابة كيف يدخل الأفراد في الغالب إلى التّطبيقات وكذلك التّعرف على الوقت المستغرق في استخدامها. لكن هذه المقاييس لا تُأسّسُ حقيقةً فائدة النظام. وتوجد طريقتين لقياس قيمة نظم معلومات الموارد البشرية؛ **الأولى** تعكس التّوفير في تكاليف إنجاز الأنشطة الإدارية، التّخفيض في مستويات الموظّفين، توفير نفقات البريد في إرسال الوارد، الصادر، أو تخفيض وقت إنتظار المديرين للمعلومات هي كلّها طرق صحيحة لقياس الكفاءة الإدارية. أمّا **الطّريقة الثّانية** تعتمد على الإستفادة من مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في اتّخاذ القرار. هذا المقياس يعتبر أكثر صعوبة للتّطبيق لكنّ الفائدة الحقيقية لهذا النظام تكمن في عملية صنع القرار.

العدالة: أهم ما يتعلّق بالعدالة النّاتجة من هذا النظام معلومات الموارد البشرية هي الحاجة لحماية السّرّيّة عند وضع نظام شامل لخلق قيمة مضافة. فانتشار الدخول السّهل والتّوزيع الأكثر للبيانات يعني أنّ هذا الهدف سيصبح أكثر صعوبة مع التّطور التّكنولوجي أين يلعب دور موظّف الموارد البشرية دور مهم وقيادي. إضافةً إلى هذا؛ دراسات تقييم دورية يمكن القيام بها لتعيين نقاط القوّة والضعف لطلب وتقديم (عرض) بيانات نظم معلومات الموارد البشرية إذ يمكن في هذا الإطار استعمال مصفوفة تقييم نظم معلومات الموارد البشرية*

* الملحق رقم (9) يوضح مصفوفة تقييم نظم معلومات الموارد البشرية.

خلاصة المبحث الثّالث:

يمكن تلخيص أهم ما ورد في المبحث الثّالث على النحو التّالي:

- ✓ يُمَكِّنُ استخدام الحاسبات الإلكترونية من تشغيل بيانات الموارد البشرية والحصول على معلومات منها والاستفادة من المزايا المتعدّدة الّتي تتصف بها.
- ✓ تطورت أنواع نظم معلومات الموارد البشرية من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية وإلكترونية حديثة، وهناك إتّجاه متزايد نحو استخدام الحاسب لمعالجة معلومات الموارد البشرية. ويتطلّب التّحوّل من النظم اليدوية إلى المحوسبة مجموعة من المراحل الأساسية.
- ✓ تشتمل مكوّنات نظم معلومات الموارد البشرية في ظل استخدام الحاسبات الإلكترونية على الآتي:
  - ❖ مجموعة الأفراد
  - ❖ الحاسبات الإلكترونية
  - ❖ برامج التّشغيل
  - ❖ قاعدة البيانات.
- ✓ تُعتَبَرُعملية تصميم نظام معلومات موارد بشرية من الجوانب المهمّة الّتي ينبغي مراعاتها بالدرجة الأولى من خلال ترجمة الأهداف الّتي ينبغي تحقيقها إلى نظام كامل وقابل للتشغيل بأقل تكلفة وأعلى منفعة ممكنة للمنظمة. ويتمّ هذا من خلال مجموعة من الخطوات الأساسية.
- ✓ تتعدّد المزايا الّتي يحققها نظام معلومات الموارد البشرية من توفير معلومات دقيقة ومناسبة ، دخول سهل للمعلومات وتخفيض للتكاليف لكن يلازم هذه المزايا مجموعة من التّكاليف.
- ✓ لنظام معلومات الموارد البشرية صورتين يمكن أن يتواجد بهما في المنظمة. **مركزي** أين تتمّ جميع عمليات تشغيل البيانات في مركز تشغيل واحد وتتمّ خدمة المستفيدين من خلال قنوات اتّصال تربط بين الحاسب المستخدم بالمركز الرئيسي والمستخدمين، أو **لامركزي** أين تكون جميع الحاسبات موزعة على المواقع المختلفة ومتصلة مع بعضها.
- ✓ الصورة المستقبلية الأفضل لنظام معلومات موارد بشرية هي من خلال شبكات العمل المحلية.
- ✓ يعد جانب "خصوصيّة الموظّف" من المواضيع الحسّاسة الّتي ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها بعين الاعتبار من خلال وضع سياسة واضحة تضمن أمن وسرية معلومات الموارد البشرية.
- ✓ يقيّم نظام معلومات الموارد البشرية اعتماداً على كلّ من **الكفاءة** من خلال التّوفير في تكاليف إنجاز الأنشطة الإدارية والاستفادة من مخرجات النظام و**العدالة** من خلال ضمان سرية معلومات الموارد البشرية.

هوامش المبحث الثّالث:

(1) الطائي، يوسف حجيم، وآخرون. مرجع سبق ذكره.

(2) السالم، مؤيد سعيد، وصالح، حرحوش، عادل. مرجع سبق ذكره.

(3) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره.

(4) عبد الباقي، صلاح الدين، وآخرون. مرجع سبق ذكره.

(5) الصيرفي، محمد (2009). مرجع سبق ذكره.

(6) السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش. مرجع سبق ذكره.

(7) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره.

(8) السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش. مرجع سبق ذكره.

(9) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره.

(10)أبو رحمة، أمل. مرجع سبق ذكره.

(11) (12) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره.

(13) أبو رحمة، أمل. مرجع سبق ذكره.

(14) صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل (ط1). بدون: الحامد.

(15) عبد الباقي، صلاح الدين، وآخرون. مرجع سبق ذكره.

(16) السالم، مؤيد سعيد،وصالح، عادل حرحوش. مرجع سبق ذكره.

(17) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره.

(18)(19) الطائي، يوسف حجيم، وآخرون. مرجع سبق ذكره.

(20) (21) Milkovich, George T., & Boudreau, John W., Op Cit.

(22) حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب. مرجع سبق ذكره.

(23) Broderick, Renae F., & Boudreau, John W., (1991). Op Cit.
(24) Milkovich, George T., & Boudreau, John W. Op Cit.
(25) Boateng, Asafo- Adjei Agyenim. Op Cit.
(26) Beadles, Nicholas Aston, & Others. Op Cit.
(27) Boateng, Asafo- Adjei Agyenim. Op Cit.
(28) Milkovich, George T., & Boudreau, John W. Op Cit.
(29) Broderick, Renae F., & Boudreau, John W. (1991). Op Cit.
(30) (31) Milkovich, George T., & Boudreau, John W. Op Cit.
(32) Mejia, L uis R. Gomez, & Others. Op Cit.
(33) Milkovich, George T., & Boudreau, John W. Op Cit.
(34) Denisi Angelo S., & Griffin, Ricky W. Op Cit.
(35) Milkovich, George T., & Boudreau, John W. Op Cit.

المبحث الرّابع: نظام معلومات الموارد البشرية العالمي

تمهيد:

عالم الأعمال اليوم هو عالمي، الاقتصاديات حول العالم هي متداخلة بشكل عميق، الأزمة المالية العالمية هي دليل واضح على هذا. كون العديد من المنظمات تحتاج إلى أخذ نظرة عالمية عن عملياتها أفضل من المحلية أو الإقليمية، نظم المعلومات الّتي تصمّمها منظمات الأعمال تكون لغرض مقابلة حاجات عمليات الأعمال بشكل كافي، ونظام معلومات الموارد البشرية غير مستثنى منها. إذ تحتاج الشركات العالمية إلى امتلاك هذا الأخير الّذي يؤدّي وظيفته بشكل صحيح في كلّ فروعها عبر العالم، يعني أنّ هذه النظم يمكن أن تقابل حاجات المستعملين في الوضعيات المختلفة سياسية، اقتصادية، وثقافية. وهذا أكبر تحدّي للشركات العالمية (Ruel & Boudarouk, 2009: 2)[1]. ومن خلال مطالعة الباحثة في أدبيات الشركات متعددة الجنسيات وكذا أدبيات نظم المعلومات إتّضح الإتّجاه المتزايد لاعتماد هذه النظم، فقد بيّنت دراسة الأربع فروع الأوربية اندفاع وحماس حقيقي للاستعمال الإداري لنظام معلومات الموارد البشرية المطور والمنتشر في الفروع (Tixier, 2004: 328)[2]. ومن خلال هذا المبحث حاولت الباحثة تقديم فكرة عن نظام معلومات الموارد البشرية في الشركات العالمية مُحاولةً التركيز على الشركات متعددة الجنسيات على النحو التّالي:

المطلب الأوّل: مدخل إلى مصطلح نظام معلومات الموارد البشرية العالمي

المطلب الثّاني: النماذج المختلفة لنظام معلومات الموارد البشرية

المطلب الثّالث: مزايا نظام معلومات الموارد البشرية العالمي ومشاكل إقامة نظام عالمي موحد

المطلب الرّابع: العوامل الحرجة لتقرير نوع النظام الملائم

المطلب الأوّل: مدخل إلى مصطلح نظام معلومات الموارد البشرية العالمي

نظام معلومات الموارد البشرية العالمي هو برنامج يستعمل بصورة متزايدة لإدارة الموارد البشرية للشركات متعددة الجنسيات الّتي تمتاز بالكفاءة والأداء. ويمكن الإشارة إلى أنّ الاستثمار في هذا النوع من النظم هو بشكل عام من أجل هدف ترشيد ممارسات وظيفة الموارد البشرية. وكذلك فرصة للرقابة والتّنسيق بطريقة أكثر سهولة لنمط إدارة الموارد البشرية لمختلف الفروع (Simen, n.d: 4)[3].

وقد استعمل مصطلح "نظام معلومات الموارد البشرية العالمي" للدلالة على الأنواع المختلفة للمنظمات، النظم، والبيئات، المصطلح "عالمي" أصبح من الأمور السّاخنة للسنوات الحالية. مع السّرعة المتزايدة للتغيير عن طريق الأنترنيت والسّرعة العالية للاتّصالات والنقل، تقلصت الأبعاد وكُسِرَت الحدود. وأصبحت كلّ منظمة تسارع الآن إلى ما يعرف بالقضايا العالمية. النتيجة المباشرة للعصر الرقمي، وجود إتّجاهين لهما الأثر العميق على طريقة القيام بالأعمال: (Beaman & Walker, 2000: 30)[4]

- تزايد العولمة والتّغيير المتسارع في بيئة الأعمال الدولية رَسَمَ أكثر فأكثر المنظمات ما بعد حدودها الوطنية، حيث أظهرت الدّراسات أنّ (50%) من أغلب الشركات الآن تملك على الأقل بعض العمليات الدولية.

- تعقد العلاقات فيما بين المنظمات (Inter- Organizational) بين الشركات وأصحاب الحصص فيها (مثل: الموظّفين، خدمة الموردين الخارجيين،.....) هي مستمرّة، كون حدود الشركات أصبحت نافذة ومتلاشية في بعض الحالات. المنافسة المتزايدة بسبب سهولة القيام بالأعمال عبر الحدود وضعت ضغط على الشركات لتكون أكثر تنافسية. لذلك، المنظمات تبحث عن الاستراتيجيات لتخفيض التّكاليف لغرض زيادة الانتاجية والفعالية. بالإضافة إلى السّعي الدائم في البحث عن أفضل الممارسات وكذا عن حلول لمشاكل التّعقد المتزايدة عبر حدودها. فعلى الرغم من الاختلافات الاقليمية والمحلية، حتّى مع النّسبة المتزايدة للعولمة، تبقى الانتماءات الوطنية والثقافية لازالت تلعب دوراً بارزاً في عالم الأعمال الدولية.

ومن وجهة نظر الباحثة يمكن التّعبير عن نظام معلومات الموارد البشرية العالمي على النحو التّالي: « **أداة عالمية يتمّ تطويرها من طرف وحدة إدارة الموارد البشرية للشركة الأم، تسمح من جهة بالتّعرف على أفضل الممارسات ومن جهة ثانية تعميم هذه الممارسات في مختلف وحدات المجموعة**».

المطلب الثّاني: النماذج المختلفة لنظام معلومات الموارد البشرية

أوّلاً: نماذج نظام معلومات الموارد البشرية

في كتابهما، الإدارة عبر الحدود: الحل العالمي، ناقش الكاتبان Cristopher Barlett and Sumantra Ghoshal (1991) النماذج التّنظيمية الأساسية الّتي تقدّم إطار للتفكير في نظام معلومات موارد بشرية عالمي. وقد وصفا ثلاث حاجات استراتيجية مختلفة الّتي تقود المنظمات في اختيار أي نموذج: (Beaman, 2000: 33)[5]

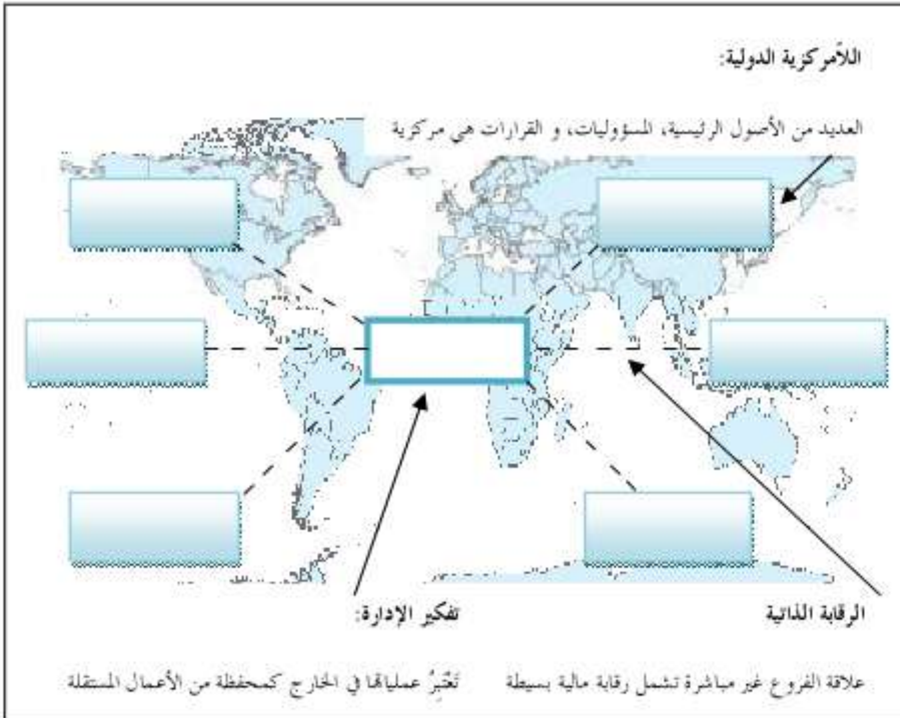
- الحاجة إلى الاستجابة نتيجة الاختلافات المحلية.
- الحاجة إلى الكفاءة من خلال التكامل العالمي.
- الحاجة إلى التّعلم من خلال دعم الإبداع العالمي ومشاركة المعرفة.

وتصنف النماذج التّنظيمية العالمية إلى الأنواع الأربعة التّالية: (Beaman & Walker, 2000: 30-31-32)[6]

- متعددة الجنسيات
- العالمية
- الدولية
- عابرة القومية

الشكل رقم (2-14)

نظام معلومات الموارد البشرية متعدد الجنسية



Source (With Conduct): Beaman, Karen, & Walker, Alfred J. (2000). Globalizing HRIS: The New Transnational Mode. IHRIM Journal, 31.

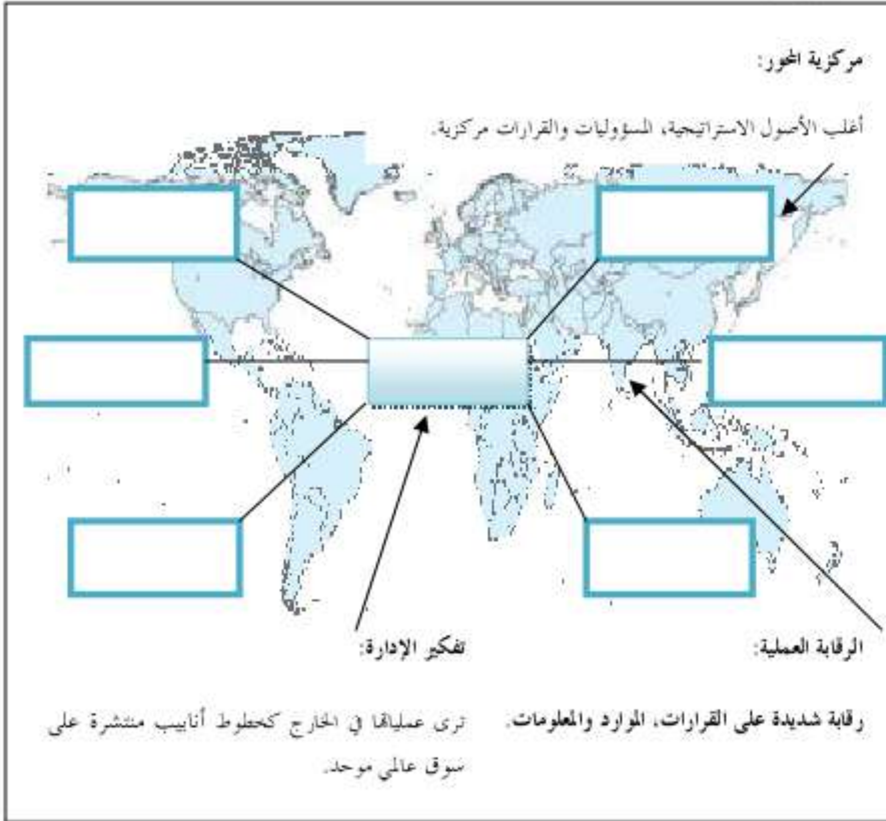
نظام معلومات الموارد البشرية متعدد الجنسية Multinational HRIS

يشمل محفظة من الشركات المتمايزة والمفرقة، لكلّ منظمة مستقلة فيها أصول رئيسية عديدة، المسؤوليات، وصنع القرار هي محلياً لامركزية، تتميز بإعطاء وحدات الأعمال المحلية حرية، استقلالية، ورقابة معتبرة على عملياتها الخاصّة. هذا النوع من نظم معلومات الموارد البشرية هو بارع بشكل خاص في الاستجابة للحاجات المحلية، وهو أكثر حساسية للاختلافات الوطنية والثقافات الفردية. كما أنّه أقلّ تركيزاً على الإدارة المركزية للشركة، ودور الإدارة المركزية هو غير مركزي ويتضمّن دعم التّقارير المالية.

سلبيات هذا الطرف اللاّمركزي هو أنّ هذه المنظمات يمكن أن تتحوّل إلى " وحوش برأس متعدد " (Multi – Headed Monsters)، وأنّ هذه الرؤوس المتعدّدة لا تتصل أو تُنَسّقُ مع أخرى. من جهة أخرى؛ هذا النموذج التّنظيمي يمكن أن يكون مناسباً تماماً للتّكتلات الواسعة الّتي توجد فيها مزايا قليلة لتكسب من المعالجة أو اتّخاذ القرار المركزي، كما يمكن للمنظمات بالثّقافات القويّة والمستقلة ذاتياً أن تستفيد أيضاً من هذا النظام لأنّ الاستجابة والحساسية لوحدات الأعمال المحلية تلعب دوراً أساسياً.

الشكل رقم (2-15)

نظام معلومات الموارد البشرية العالمي



Source (With Conduct): Beaman, Karen, & Walker, Alfred J. Op Cit, 31.

نظام معلومات الموارد البشرية العالمي Global HRIS

في الطرف المعاكس يوجد التّركيز العالي للمنظمات، ما أسماه "Barlett and Goshal" المنظمات العالمية " الّتي ترى عملياتها في الخارج مجرد مثل أنابيب من الشركة الأم إلى أسواق عالمية. الموارد، المسؤوليات، وصنع القرارات الاستراتيجية هي مركزية، القوّة القائدة وراء نظام معلومات موارد بشرية عالمي هي التّركيز على تعظيم الكفاءة وعلى بناء منظمة موحدة منفردة داخل بيئة عملية متماثلة. هذا المدخل يخفّض حاجات وحدات الأعمال المحلية، الوطنية، والاقليمية ويسمّى " حجم واحد يلائم الكلّ" (One Sise fits all).

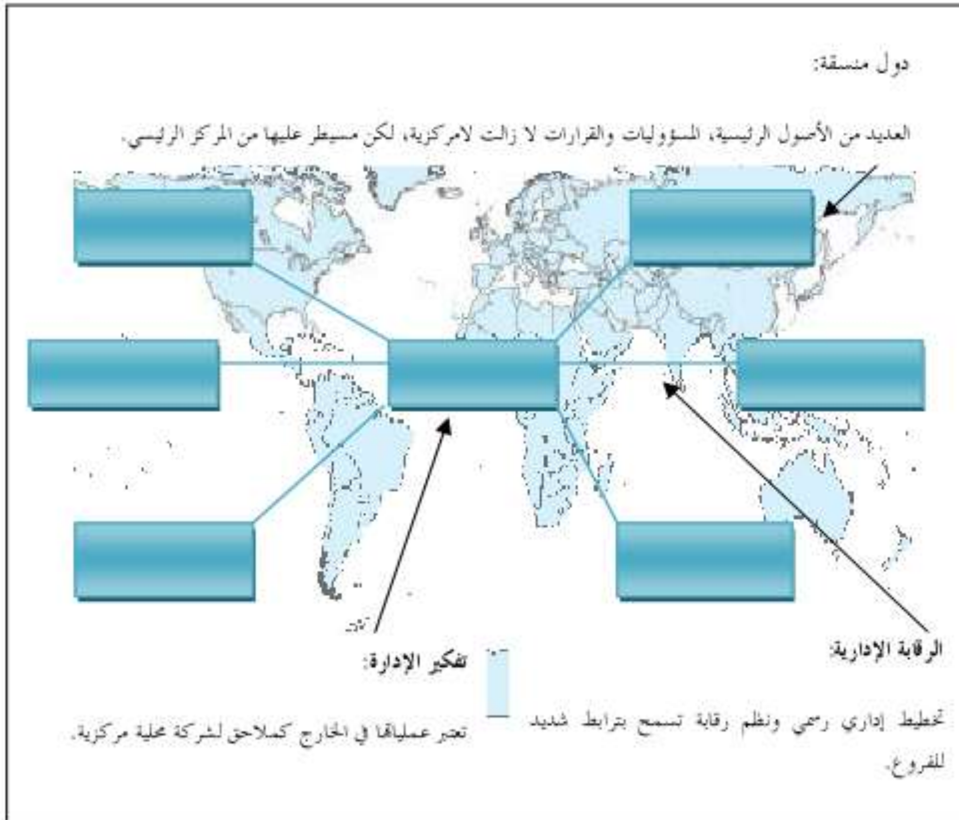
سلبيات هذا النموذج هي الميل لتقوية الوحدات العملية المختلفة إلى هياكل متصلبة. ويلائم النموذج التّنظيمي لنظام معلومات الموارد البشرية العالمي المنظمات ذات الحاجة إلى توزيع منتجات معيارية (مثل موردي البرامج) أو الخدمات مثل (موردي الاتّصالات عن بعد" Telecommunication" إلى الأسواق العالمية). التّركيز على الكفاءة والمعايير للاحتياط للحجم الواسع، يُنشيء سهولة التّكامل، ويُخَفّضُ مجموع التّكاليف. إضافةً إلى أنّ المنظمات بثقافات متجانسة تستفيد من هذا النموذج.

نظام معلومات الموارد البشرية الدولي: International HRIS

بين هذين الطرفين يقع هذا النموذج- المنظمات الدولية – إذ يسمح بالرقابة المحلية على العديد من القرارات، المسؤوليات، والأصول، هذا النوع من التّنظيم يرى الوحدات في الخارج كملاحق موجودة فقط لتنفيذ أهداف التّنظيم المركزية. نظام معلومات الموارد البشرية الدولي يخلق التّوازن بين الاستقلالية المحلية والاشراف المركزي. أكبر مزايا النموذج الدولي هي تركيزها على مشاركة تعلم وإبداع الحدود المتقاطعة. هذا النموذج يُسَهِّلُ نقل وتكييف المعرفة إلى باقي وحدات الأعمال في أي دولة. كلّ المنظمة تستفيد عندما تقدّم صنع ما في دولة واحدة تشتركه فوراً مع الباقي، هذا النموذج يحتفظ بالعديد من مزايا الرقابة والمعالجة المركزية، وفي نفس الوقت تشترك أفضل الممارسات عبر وحدات الأعمال المحلية. هذا النموذج من نظم معلومات الموارد البشرية مفيد لتطوير المنظمات

الشكل رقم (16-2)

نظام معلومات الموارد البشرية الدّولي

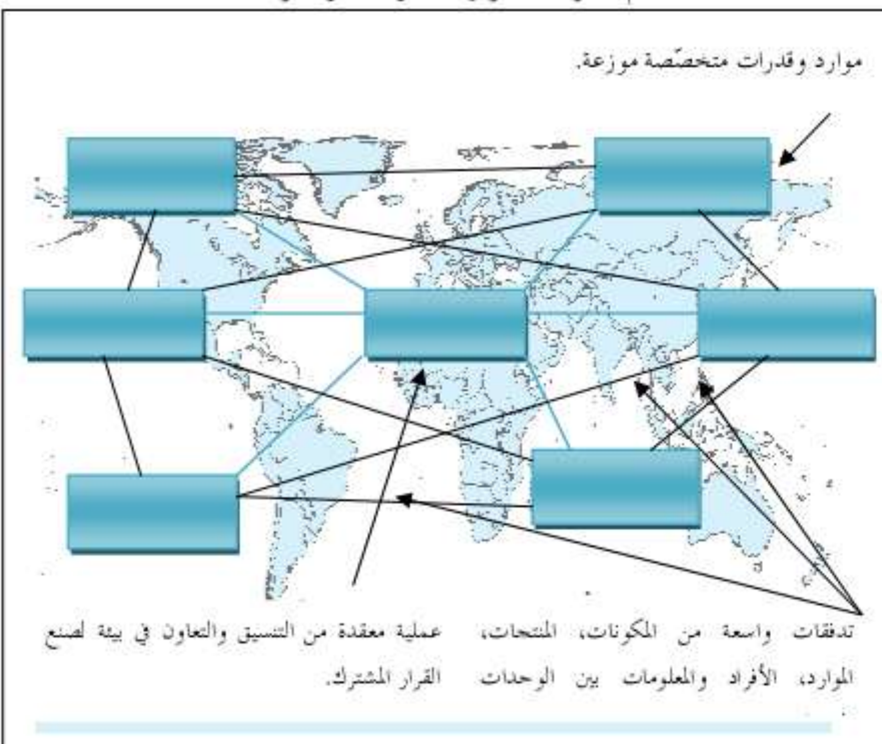


Source (With Conduct): Beaman, Karen, & Walker, Alfred J. Op Cit. 32.

الّتي لا زالت تملك عدم توازن مجموعات المهارات والعمليات حول العالم. الموارد، المعرفة، الإبداع، يمكن أن تُحوّلَ وتُشْتَرَكَ بين الوحدات العملية. لهذا؛ العالم أكبر من مجموع أجزائه.

الشكل رقم (17-2)

نظام معلومات الموارد البشرية عابر القومية



Source (With Conduct): Beaman, Karen, & Walker, Alfred J. Op Cit. 32.

نظام معلومات الموارد البشرية عابر القومية Transnational HRIS

لا يوجد أي نموذج من هذه النماذج يخاطب بشكل متزامن الثلاثة حقول من التّناقضات الّتي تقابلنا: الحاجة إلى الحساسية لمتطلّبات كلّ وحدات الأعمال المحلية، التّصميم للحصول على الكفاءة الّتي تنتج من العمليات المركزية، والحرص على مشاركة ودعم التّعلم والإبداع عبر المنظمة عالمياً. نموذج حديث كامل يركّز على حل هذا

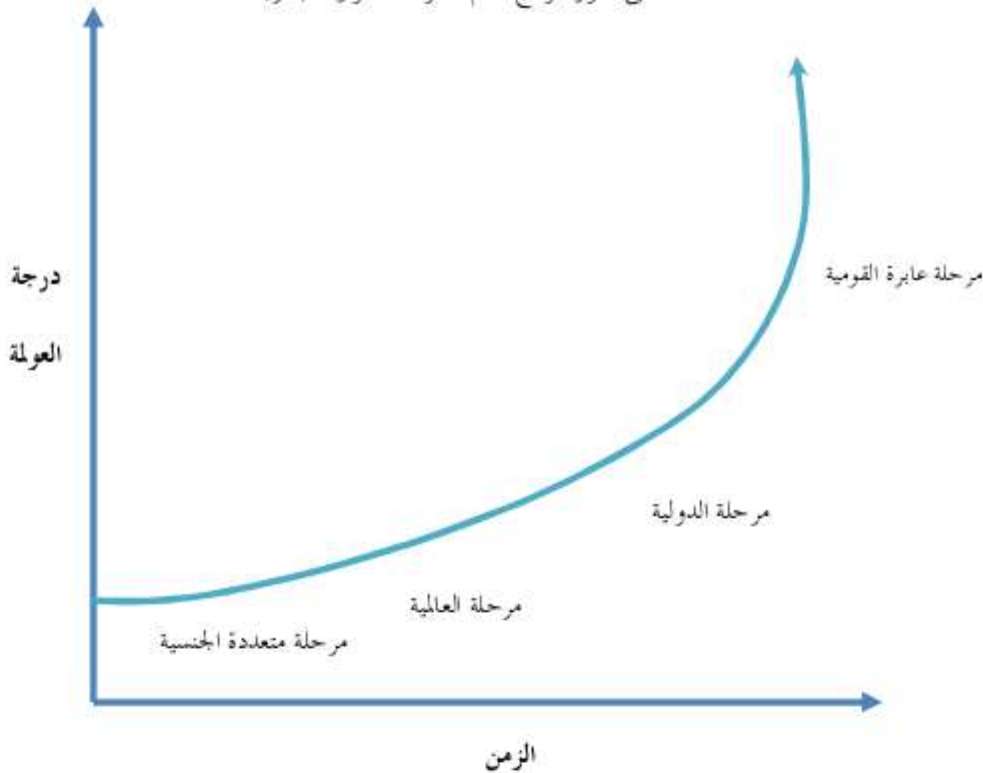
التّـــناقـــض هـــو- نظام معلومات الموارد البشرية عابر القومية - في هذا النموذج وحدات الأعمال الإقليمية تعالج كموارد موزّعة، كلّ واحدة تساهم في بقية المنظمة بالتّركيز على حقول المقدرات الخاصّة بها. الموارد البشرية للمنشأة تتضمَّن مجموعة من العمليات لتنسيق وتسهيل المشاركة بين مختلف الوحدات العملية. مع أنّ مركز الشركة لازال باقياً في مركز هذا النموذج، الوحدات المحلية نجدها مترابطة، لا تملك أي وحدة رقابة أكثر عن أخرى. يعتبر هذا النموذج مفيداً بشكل خاص للتكتلات الواسعة والمتعدِّدة الجنسية مع ثقافات متجانسة، تحت ضغوطات تنافسية هامة بسبب تزايد العولمة والتّطور السّريع للتغيير الّذي أحدثته الأنترنيت. مثلاً؛ إذا طورت وحدة إقليمية حل فعّال لتحديات التّوظيف، يمكنها بسهولة وبسرعة مشاركة حلها مع وحدات أخرى عبر العالم، وتتجلى إيجابيات نموذج نظام معلومات الموارد البشرية عابر القومية في قدرته على الإستجابة الفعّالة والسّريعة للطلبات الّتي تحدث عن طريق ضغوطات العصر الرقمي.

ثانياً: منحنى تطور نماذج نظم معلومات الموارد البشرية

النماذج سابقة الذّكر تقدِّم منحنى متطور مثلما يوضِّحه الشكل رقم (2-18):

الشكل رقم (2-18)

منحنى تطور نموذج نظام معلومات الموارد البشرية



Source (with conduct): Beaman, Karen, & Walker, Alfred J. Op Cit. 33.

سنوات 1980 سيطر عليها نظام معلومات الموارد البشرية في المرحلة الأولى؛ مرحلة متعددة الجنسية، العديد من المنظمات بدأت عملياتها في الخارج وسمحت بشكل كبير للمنشآت الإقليمية بإدارة أنفسها. في سنوات 1990، المنظمات الواسعة واجهت قضايا احتواء ورقابة التّكلفة، هذه المخاوف أرجحت رقاص السّاعة في إدارة الرقابة المركزية الكلّية، والنظام العالمي بدأ في السّيطرة على المظهر الطبيعي لنظام معلومات الموارد البشرية. مع هذا المدخل، المنظمات المركزية بدأت بتطوير معايير الشركة إلى وحدات عملية محلية وإقليمية، لكن هذه التّقوية لمعايير وممارسات

الشركة إلى عمليات محلية لم يتم إدراكها دائماً بشكل إيجابي. وهكذا، الإتّجاه الموالي في تطور نظام معلومات الموارد البشرية كان لغرض موازنة حاجات الشركة والحاجات المحلية من خلال نموذج دولي، لكن التّعقيدات مع النموذج الدولي كانت بسرعة غير مخفية، إذ لم تكن لا إستجابة خاصّة للحاجات المحلية ولا تركيز خاص على الكفاءة العملية. وهذا ما قاد إلى المرحلة النهائية – النموذج عابر القومية – الّذي يحاول حل التّناقض من خلال إيجاد التّوازن الصّحيح بين الاستجابة المحلية والرقابة المركزية، وفي نفس الوقت يرفع التّعلم، المشاركة والإبداع عبر المنظمة.

كلّ من هذه النماذج تختلف نظمياً في بعض الصفات مثل القدرات، العمليات، الإدارة، المعرفة والرقابة مثل ما هو موضح في الشكل (2-19). فإذا أخذنا المعرفة كمثال: في النموذج متعدد الجنسية، المعرفة تُطوَّر وتُحفَظ في وحدات محلية، بينما في النموذج العالمي، يتمّ تطويرها وحفظها في المقر المركزي. في النموذج الدولي، المعرفة تُطوَّر في المقر المركزي ومن ثمّ يتمّ توزيعها إلى الفروع الدّولية. وفي النموذج عابر القومية، المعرفة تُطوَّر في أي وحدة تملك مهارات وموارد ومن ثمّ تشارك مع باقي الوحدات في كلّ المنظمة (Beaman & Walker, 2000: 33)[7].

الشكل رقم (2-19)

خصائص نماذج نظم معلومات الموارد البشرية.

متعدد الجنسية	العالمي	الدّولي	عابر القومية
القدرات:			
اللاّمركزية والإكتفاء الذاتي.	مقياس عالمي ومركزي.	فقط موارد الكفاءات الجوهرية مركزية.	منتشرة، مترابطة، ومتخصّصة.
العمليات:			
البحث واستغلال الفرص المحلية.	تنفيذ استراتيجيات الشركة الأم.	رفع كفاءات الشركة الأم.	مساهمات مختلفة من طرف الوحدات الوطنية.
الإدارة:			
تشكل الفروع محفظة من الأعمال المستقلة.	الفروع هي خطوط أنابيب نحو السّوق العالمي.	الفروع ملاحق للشركة المحلية.	صنع القرار بالمشاركة؛ التّعاون والتّنسيق.
المعرفة:			
تطور المعرفة وتحفظ داخل كلّ وحدة.	تطور المعرفة وتحفظ في المركز.	تطور المعرفة في المركز وتنقل في الخارج.	تطور المعرفة معاً؛ بالمشاركة عبر العالم.
الرقابة:			
ذاتية ورسمية؛ رقابة مالية بسيطة.	رقابة شديدة على كلّ شيء؛ صارمة وعملية.	إدارية ورسمية؛ ترابط شديد مع المقر الرئيسي.	تدفقات واسعة فيما بين وحدات الأعمال.

Source (With Conduct): Beaman, Karen, & Walker, Alfred J. Op Cit. 33.

المطلب الثّالث: مزايا نظم معلومات الموارد البشرية ومشاكل إقامة نظام عالمي موحد

أوّلاً: مزايا نظام معلومات الموراد البشرية في الشركات العالمية

إلى جانب المزايا العامّة الّتي يمكن أن يحقّقها هذا النظام، توجد مزايا أخرى تتعلق بالشركات متعددة الجنسيات يمكن إيضاحها على النحو التّالي:

- يسمح هذا النظام بالتركيز على المهام الأكثر إضافة للقيمة، وهو ما يثير تغيرات مهمّة في وظيفة الموارد البشرية على طبيعة العمل المنفذ وعلى الكفاءات المطلوبة (Frieman & Others, 2005: 96)[8].
- يسمح نظام معلومات الموارد البشرية للشركة الأم بتحقيق تكامل ممارسات الموارد البشرية باستراتيجية المجموعة على المستوى العالمي وعلى المستوى العملي. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ التكامل من خلال هذا النظام يتضمّن تعديل التّوازن الدّاخلي بين المركز وفروعه (Tixier, 2004:331-333)[9].
- أشارت دراسة (Tixier, n.d: 20)[10] أنّ هذا النظام يسمح بمرونة أكثر في تطور علاقة الفروع بالشركة الأم.
- من خلال المحادثة الّتي أجراها كلّ من (Beddi & Tixier, 2006: 14)[11] مع مهنيي إدارة الموارد البشرية تبيّن أنّ استعمال نظام معلومات الموارد البشرية يعود إلى مايلي: " أولوية استعماله هي فقط من أجل سهولة تحرير إعداد التّقارير الّتي يتمّ إرسالها إلى المركز الأم " إذ أنّ إعداد هذه التّقارير يحتاج أيام عديدة وطويلة جداً. فإدارة الموارد البشرية ترغب في تخفيض وقت الإعداد إلى فقط ساعات قليلة من العمل. وهذا ما يستدعي منها ضرورة تكييف هذا النظام وإتاحة استعماله من قبل الفروع وخاصّة بالنّسبة لحاجتها في مجالات وطلبات جديدة حتّى تكون أكثر عملية. كما تبيّن من خلال هذه الدّراسة الّتي تمت على أربع شركات متعددة الجنسيات أنّ الفرع الإيطالي تثيره صعوبات الاستجابة لاهتمامات الشركة الأم: " المشاكل تتأتى من كلّ التّحاليل الّتي يطلبها المركز، وغيرها، خاصّة الآن مع النتائج كلّ شهر،...".
- يسمح نظام معلومات الموارد البشرية لكلّ فرع من الفروع أن يدير الملفّات الخاصّة بموظّفيه، كما يسمح بشكل خاص للمركز الأم بالدخول العالمي إلى المعلومات المتعلّقة بموظفي المجموعة (Tixier, n.d: 8)[12].
- وعن مزايا هذا النظام في شركة (Rexel) فقد أشار المسؤول المعلوماتي لمشروع نظام معلومات الموارد البشرية عن تطوره في المركز وانتشاره إلى مايلي: " على الرغم من كلّ شيء، إنطلاق المشروع حيث كان ممنوع مطلقاً عمل كلّ التّعديلات الضرورية للدول، الآن قدّمنا إلى الدول نقول حقيقة أنّ هذا المنتج يمثّل مركز القلب الّذي لا يجب أن تمسه. لأنّه حقاً، يرتكز على المفاهيم المفتاح الّتي تسمح ل (Rexel) بفهم أفضل لهيكلها ومحاولة تشخيص مدخل الموارد البشرية بالنّسبة لعملائها، لكن لدينا هامش مرونة يمكن القول من 80/ 20 في الواقع. يوجد (20%) يمكن تكييفه في وظيفة الدول لأنّ كلّ دولة لها متطلّباتها..." (Tixier, 2004: 325)[13].

- من وجهة نظر الشركة الأم، انتشار نظام معلومات الموارد البشرية يحدث تطور في نمطها للرقابة والتّنسيق (Tixier, 2004: 333)[14] فقد ركّزت أعمال (Martinez & Jarillo, 89-90) على فكرة التّنسيق وقدّمت آليات التّنسيق كأدوات إدارية تسمح بتكامل مختلف الوحدات في المنظمة. وقد حدّدا بتعريفهما الجانب المركزي للتساؤلات المرتبطة بالتّنسيق في الشركات متعددة الجنسيات إذ عرفا التّنسيق ك: " عملية لتكامل النشاطات الّتي تبقى مشتتة من خلال الفروع، يمكن استنتاج أنّ هناك طلب متزايد للتنسيق في الشركات متعددة الجنسيات ". ويتعلّق نشاط الرقابة بقياس وتقييم معلومات الموارد البشرية الّتي يسمح بها نظام معلومات الموارد البشرية. هذه الرقابة هي أساساً من اختصاص القمة الاستراتيجية. ومفهوم الرقابة بالرجوع إلى أعمال Gray (84) هو على النحو التّالي: " الرقابة هي الّتي تحدث الانخراط في الأهداف والغايات من خلال السّلطة والإجازة ". وتسمح هاتين العمليتين – التّنسيق والرقابة – بتحقيق أربع غايات استراتيجية وهذا من خلال استعمال نظام معلومات الموارد البشرية* وهي: (Simen, n.d: 6)[15]

1. جذب الكفاءات المطلوبة.
2. تطوير الكفاءات المطلوبة.
3. حشد الكفاءات المطلوبة.
4. الحفاظ (فقط) على الكفاءات المطلوبة.

من خلال استعمالات نظام معلومات الموارد البشرية الّتي ذكرها (Simen) يمكن التّعبير عن هذا النظام من وجهة نظر الباحثة على النحو التّالي: **"نظام معلومات الموارد البشرية هو تطبيق يتمّ تطويره للحصول، تطوير، حشد، والحفاظ على المهارات المطلوبة من قبل المنظمة ".**

ثانياً: مشاكل إقامة نظام معلومات موارد بشرية عالمي موحد

قيل وكتب الكثير عن عولمة نظام معلومات الموارد البشرية عبر السّنين، لكنّ واقع التّطبيق عكس غير هذا. فتطبيق نظام معلومات موارد بشرية واحد ونفسه لمجموع الشركة متعددة الجنسية يشكل تناقض مهم فالفروع خاضعة لضغط مزدوج (Tixier, 2004: 325)[16]. والحقيقة أنّ وجود البرامج العالمية الّتي تمكّن إدارة الموارد البشرية من وضع المزايا وحاجات الرّواتب على قاعدة متكاملة ومعالجة كلّ متطلّبات الاختلافات اللّغوية، الثقافية، المالية، التّشريعية والضريبية هو أمر تواجهه العديد من المشاكل الّتي يكن إيضاحها على النحو التّالي: (Beaman, 2000: 33)[17] إحدى المشاكل الّتي تواجهنا في إقامة نظام معلومات موارد بشرية عالمي هي أنّ بناء نظم عالمية حقيقية هو أمر جسيم. ليس فقط مكلّف ويأخذ وقت، بل أقرب من أن يكون مستحيل لعمله. لبناء حل عالمي حقيقي فإنّ هذا يتطلّب دمج كمية من المعرفة حول الممارسة المتعدّدة للبيئة الثقافية، النظم القانونية، ولغات العالم. وهو يتطلّب إذاً، كمية هائلة من المرونة، مهارات التّرجمة، وقدرات التّفاوض لإنتاج مقدار الحاجات الّتي تجمع إلى

---

* الملحق رقم (10) يوضح عمليات الرقابة والإدارة من خلال نظام معلومات الموارد البشرية.

هيكل عالمي متجانس واحد.

مشكل آخر يكمن في أنّ بناء نظام معلومات موارد بشرية عالمي هو أنّ العديد من الشركات متعددة الجنسيات خاصّة في المنظمات الأمريكية ترى فروعها مجرد ملاحق للهيمنة الدّاخلية (المحلية).

وقد توصّلت (Beaman, 2000: 33) [18] إلى نتيجة مهمّة مفادها أنّه لتحقيق التّنافسية في الألفية الجديدة، فنحن بحاجة لنملك نظم قادرة على مقابلة حاجات الموارد البشرية للمنظمة (مثل إدارة المعرفة، التّعويضات المبنية على الكفاءة) على أساس عالمي. في نفس الوقت، يجب إرضاء التّشريعات والاحتياجات الثقافية وكذا احتياجات الأعمال على المستوى المحلي. وأضافت الكاتبة أنّ تعقيد الأمور جعلنا مقيدين بالجيل التّكنولوجي السّابق الّذي أنفقنا الملايين لتطبيقه. إذ يقول (Stambaugh, 1999): " .....الجيل الناجح لنظام معلومات الموارد البشرية يحتفظ بكلّ مفاتيح مكوّنات كلّ جيل سابق، وكنتيجة، حتّى حالات كلّ يوم أصبحت نقاط تضارب كامنة...كون كلّ طرف من هذا التّضارب يقاوم ليتفق مع البيئات المختلفة والجديدة....." فنحن نجد أنفسنا في حالة محاولة تكييف/ تكوين/ تحويل بناء نظم احتياجات أمس مع حالات اليوم وغدا.

وقد أجابت (Beaman, 2000: 33) [19] كحل عن مشكل إقامة نظام معلومات موارد بشرية عالمي كمايلي: "الجواب واحد يكمن في التّخلّي عن البحث عن نظام معلومات الموارد البشرية عالمي وبدلاً من التّركيز على تطوير نموذج جديد كلّياً. فإنّ نظام معلومات موارد بشرية مرن كافي أن يكون محلي وعالمي معاً وفي نفس الوقت تعزيز الإبداع والتّعلم التّنظيمي ". وهو ما يدعم ما قاله CHARLES DARWIN : " ليس أقوى الأنواع الّذي يبقى، ولا الأكثر ذكاء، لكن النوع الأكثر استجابة للتغيير " (Beaman & Walker, 2000: 30)[20].

المطلب الرّابع: العوامل الحرجة لتقرير نوع النموذج الملائم

من العوامل الحرجة لتقرير أي نوع من نموذج نظم معلومات الموارد البشرية يمكن تبنيه هو طبيعة نموذج مجموع الأعمال الّذي تضعه الشركة دائماً. فبعض أنواع الأعمال يقدّم منتج موحد بشكل عالي، مثل: كوكاكولا. في المقابل، شركات أخرى تسعى إلى تمييز منتجاتها بالتركيز على العادات والأذواق في الأسواق الّتي تعمل فيها (مثل Mars Candy)، وهذا يمكن أن يتناسب مع نظام معلومات الموارد البشرية متعدد الجنسية (Mars تقدّم حلويات مختلفة تحت أسماء علامات تجارية متنوعة لتتناسب مع الخيارات المحلية). ولا يمكن إجبار الشركة على نموذج هو في الأصل متعارض مع ثقافتها وفلسفتها العامّة. إذ يجب ملاءمة نظم الموارد البشرية للعمليات اليومية للشركة. عامل آخر هو أنّ قيادة الموارد البشرية تكون وفق أعمال المؤسسة، والموارد البشرية بدورها تقود نظم معلومات الموارد البشرية. فإذا كانت الموارد البشرية منسقة مع حاجات الأعمال، فإنّ تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية والبيانات ستخدم تلقائياً كلّ من الموارد البشرية والمؤسسة. فهذه النظم تقدّم خدمات إلى الموظّفين، أقسامهم، مديري الإدارة العليا سواءً استعملوا مراكز خدمة، قواعد بيانات، أو أي شيء آخر. لهذا، فإنّ الكيفية الّتي تدار بها الموارد البشرية يمكن أن تكون محدّد أساسي لكيفية إدارة نظم معلومات الموارد البشرية (Beaman & Walker, 2000: 36-37)[21].

خلاصة المبحث الرّابع:

يمكن إجمال النقاط المهمّة الّتي ركّز عليها مبحث نظام معلومات الموارد البشرية العالمي على النحو التّالي:

- ✓ من بين المصطلحات الحديثة الّتي ظهرت في السّنوات الحالية، " نظام معلومات الــموارد البشرية العالمي " إذ يستخدم للدلالة على الأنواع المختلفة للشركات العالمية.
- ✓ يمكن تمييز أربعة أنواع من النماذج التّنظيمية لنظام معلومات الــموارد البشرية هي:
  1. متعدد الجنسية
  2. العالمي
  3. الدولي
  4. عابر القومية
- ✓ كلّ من هذه النماذج تختلف بالنظر إلى درجة التّركيز، مستوى الإستجابة للقضايا المحلية، وقدرتها على دعم ومشاركة الإبداع والتّعلم عبر العالم.
- ✓ تُمثّل هذه النماذج منحنى متطور، إنطلاقته من المرحلة الأولى المتمثّلة في الشركات متعددة الجنسيات وهي محل الدّراسة، وصولاً إلى آخر مرحلة متمثّلة في نموذج عابرة القوميات.
- ✓ من وجهة نظر الشركات العالمية، تطبيق هذا النظام يحقق العديد من المزايا إذ إتّضح من خلال الدراسات الرغبة المتزايدة في اعتماد مثل هذه النظم.
- ✓ إقامة نظام معلومات موارد بشرية موحد بين الشركة الأم وفروعها هو أمر تقيده جملة من المشاكل وهذا ما أشارت إليه مختلف الأدبيات كون الفروع تخضع لضغط مزدوج من الشركة الأم من جهة ومن البلد المضيف من جهة ثانية والحل من وجهة نظر Beaman هو نظام معلومات الــموارد البشرية مرن كافي لأن يكون محلي وعالمي.
- ✓ يتوقف تحديد نموذج نظام معلومات الــموارد البشرية الملائم على طبيعة العمليات اليومية للمنشأة، كما يجب أن يخدم حاجات وظيفة الــموارد البشرية.

هوامش المبحث الرّابع:

(1) Ruel, Huub, & Boudarouk, Tanya (2009). Human Resource Information Systems in global business context: convergence, divergence and crossvergence?. 3 rd International Workshop on Human Resource Information Systems (HRIS), in conjunction with the 11th International Conference On Enterprise Information Systems (ICEIS), Milan, 6-10 2009 May.

(2) Tixier, Julie (2004). Les relations filiales – maison – mère au sein d'une firme multinationale : le système d'information des ressources humaines (SIRH) comme outil d'intégration. (google books : S. n).

(3) Simen, Serge francis. SIRH au cœur des enjeux RH : la dialétique contrôle globale / responsabilisation locale dans les firmes multinationales. Available at : www. Reims-ms. Fr/ agrh/ docs/ actes…/ 2008 simen 01. Pdf- 23hours ago.

(4) Beaman, Karen, & Walker, Alfred. Op Cit.

(5) Beaman, Karen V.(December 1999/ January 2000). On Globalizing HRIS: Moving to a Transnational Solution, IHRIM Journal Link, Available at: www.jeitosa.com/ resources/ Karen_ beaman/ globalizing HRIS. pdf.

(6) Beaman, Karen, & Walker, Alfred. Op Cit.

(7) Ibid.

(8) Friedman, Florece, & Others (2005). Les defis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises et fidéliser les talents ?. mémoire, MBA Management des Ressources Humaines, Université Paris Dauphine.

(9) Tixier, Julie (2004). Op Cit.

(10) Tixier , Julie (n.d.). Les filiales entre pressions de l'environnement local et pressions du siège : pour une prise en compte des pressions economiques et sociales au sein des firmes multinationales. Available at : www. Crepa. Dauphine. Fr/ documents/ co/ doc_ cwjfpu. pdf .

(11) Beddi, Hanane, & Tixier, Julie (2006). Une approche inter- Organisationnelle des relations filiales – maison- mère au travers de l'étude des pressions : L'étude de quatre cas de firmes multinationales. xvème Conférence internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13- 16 Juin.

(12) Tixier, Julie (n.d.). Op Cit.

(13) Tixier, Julie (2004). Op Cit.

(14) Ibid.

(15) Simen, Serge francis. Op Cit.

(16) Tixier, Julie (2004). Op Cit.

(17) Beaman, Karen V. Op Cit.

(18)(19) Ibid.

(20) Beaman, Karen, & Walker, Alfred. Op Cit.

(21) Ibid.

خاتمة الفصل الثّاني:

من خلال ما تمّ التّطرق إليه من مفاهيم نظرية متعلقة بنظام معلومات الـــموارد البشرية عكستها مختلف أدبيات إدارة الـــموارد البشرية ونظم المعلومات، يمكن القول أنّ هذا النوع من النظم يشكّل تحدّي مهم أمام المنظمات لإتّضاح ما له من مزايا وانعكاسات خاصّةً من خلال إيجابيات التّطبيقات الحاسوبية في هذا النظام، والاستفادة منها لخدمة الإتّجاه العام لأهداف الشركة بما في ذلك تحقيق أهم بعدين للميزة التّنافسية المتمثّلين في تخفيض التّكاليف، وإضافة القيمة. ومن خلال مباحث الفصل الأوّل، والخلاصات في نهاية كلّ مبحث، حاولت الباحثة إعطاء فكرة عامّة عمّا تمّ ذكره من أهداف لهذا الفصل.

وستحاول الباحثة في الفصل الموالي، التّطرق إلى جانب المزايا التّنافسية مركّزةً على الأبعاد الّتي تناولتها الدّراسة الحالية، والمتمثّلة في (تخفيض التّكاليف، الجودة، والإبداع)، وصولاً في نهاية دراسة كلّ بعد من هذه الأبعاد إلى تناول مدى إمكانية مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيقه.

الفصل الثّالث: المزايا التّنافسية – إطار مفاهيمي–

مقدمة:

لقد أفرزت المتغيّرات والتّحولات العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره " نظام أعمال جديد" سمته الأساسية هي " التّنافسية" الّتي تعتبر التّحدّي الرئيسي الّذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة، ويقصد ب**التّنافسية** الجهود، والإجراءات، والابتكارات، والضغوط، وكافّة الفعاليات الإدارية، والتّسويقية، والانتاجية، والابتكارية، والتّطويرية، الّتي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتّساعاً في الأسواق الّتي تهتم بها (السلمي، 2001: 101)[1]. وعند الحديث عن التّنافسية يتبادر إلى ذهن القاريء مباشرةً أكثر مصطلحين شائعين مرتبطين بهذه الأخيرة وهما الميزة والقدرة التّنافسية. فرغم هذا التّداخل الّذي يحمل في طياته نقاط مشتركة ومتكاملة إلاّ أنّه يتوجب الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الفصل بين المفهومين. فعند التّساؤل متى ظهر مفهوم الميزة التّنافسية؟، ومتى بدأ الاهتمام به؟، وماذا يقصد به في الأدبيات الإدارية؟، فمن خلال مراجعة تلك الأدبيات يظهر أنّ المفهوم الأساسي للميزة التّنافسية يرجع إلى (Chamberlin, 1959) لكن يمكن عزوه إلى (Selznick, 1959) الّذي ربط الميزة بالقدرة (الزعبي، 2005: 137)[2]. وهذا ما يؤكد الفرق وكذا التّداخل بين كلّ من الميزة والقدرة التّنافسية. فـ**الميزة التّنافسية** تُعَرَّفُ بأنّها: " مجموعة من المهارات والتّكنولوجيات والقدرات الّتي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق درجات أعلى من الكفاءة والانتاجية والجودة" أمّا **القدرة التّنافسية فهي**:" الكيفية الّتي تستطيع بــها المنظمة استخدام تدابير وإجراءات معينة تؤدّي إلى تميّزها عن منافسيها وتحقيق التّفوق عليهم وجعل ذلك عملية مستمرّة لا تتوقف عند حد". وتنبع أهمية القدرة التّنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد واستخداماتها وتشجيع الإبداع بما يؤدّي إلى تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى نوعية الإنتاج (ملكاوي، 2007: 156– 157)[3].

وقد هدفت الباحثة من خلال هذا الفصل إلى مايلي:

- التّعرف على الأبعاد النظرية المتعلّقة بالمزايا التّنافسية الّتي يمكن تحقيقها جراء اعتماد نظم معلومات.
- التّعرف على أبعاد الميزة التّنافسية محل الدّراسة والّتي تشمل (تخفيض التّكاليف، الجودة، والإبداع)
- التّعرف على ما أشارت إلية الأدبيات من مساهمة لنظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق مختلف الأبعاد.

وهذا من خلال إتّباع مجموعة من الخطوات كمايلي:

- **المبحث الأوّل**: نظم المعلومات والميزة التّنافسية
- **المبحث الثّاني**: تخفيض التّكاليف
- **المبحث الثّالث**: الجودة
- **المبحث الرّابع**: الإبداع

المبحث الأوّل: نظم المعلومات والمزايا التّنافسية

تمهيد:

يشغل مفهوم الميزة التّنافسية حيزاً ومكانةً هامّة في كلّ من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال. وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التّنافسية في الانتشار والتّوسع، وخاصّةً بعد ظهور كتابات " مايكل بورتر" أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد بشأن استراتيجية التّنافس والميزة التّنافسية. وسعت الباحثة إلى التّوسع أكثر في هذا الموضوع من منظور آخر وهو نظم المعلومات. من خلال التّطرق إلى المفاهيم المتعلّقة بالمزايا التّنافسية وما يقابلها في حقل نظم المعلومات وهذا كمايلي:

المطلب الأوّل: مدخل إلى المزايا التنافسية في الشركات متعددة الجنسيات

المطلب الثّاني: نظم المعلومات والاستراتيجيات العامّة للتنافس

المطلب الثّالث: نظم المعلومات ونموذج القوى التّنافسية

المطلب الرّابع: نظم المعلومات وسلسلة القيمة

المطلب الأوّل: مدخل إلى المزايا التّنافسية في الشركات متعددة الجنسيات

أوّلاً: مفاهيم عامّة حول المزايا التّنافسية

- مفهوم الميزة التّنافسية

يعتبر مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد نوع وشكل الأعمال، وقد كان هذا المفهوم هو السّائد بين الاقتصاديين ورجال الأعمال خلال السّتينات، وفي منتصف السّبعينات؛ ظهر مفهوم جديد وهو الميزة التّنافسية (بني حمدان، ادريس، 2007: 354)[4]. ويرتبط هذا المفهوم بالمنافسين الحاليين والمتوقعين مستقبلاً، حيث لا يمكن اختيار موقعها بشكل مباشر، ذلك لأنّ عملية اكتسابها تأتي من خلال الأعمال المناسبة في مجال عمل المنظمة (الزعبي، 2005: 136)[5]. ومن بين ما قُدِّمَ لهذا المفهوم من تعاريف مايلي:

وصف (طه، 2008: 249)[6] الميزة التّنافسية بأنّها:" الوضع الّذي يتيح للمنظمة التّعامل مع أسواقها ومع عناصر البيئة المحيطة بها بصورة أفضل من منافسيها"، ومن وجهة نظر (المغربي، 1990: 27)[7] تشير الميزة التّنافسية إلى: "المجالات الّتي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثّل نقطة قوّة تتسم بها المنظمة دون خصومها في أحد أنشطتها الانتاجية أو التّسويقية أو التّمويلية أو فيما يتعلّق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمنظمة، فالميزة التّنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كلّ نقاط القوّة والضعف الدّاخلية، إضافةً إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسّائدة في بيئة المنظمة مقارنةً بخصومها في السّوق". ومعنى الميزة التّنافسية عند (الزعبي، 2005: 139)[8] أنّها:" خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدّة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو الّتي تُحقّق لها المنفعة خلال تلك المدّة وتُمَكِّنُهَا من التّفوق على المنافسين فيما تقدّمه من خدمات/ منتجات للعملاء". أمّا (Barney) فقد عرّف الميزة التّنافسية كمايلي:" يُقَالُ عن منشأة أنّها تملك ميزة تنافسية عندما تطبّق استراتيجية خالقة للقيمة بشكل لا يتزامن مع تطبيقها من طرف أي منافس حالي أو محتمل" (Wright & Others, 1994: 303)[9] ". ويمكن القول أنّ شركة لها ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكثر من منافسيها. والقيمة الاقتصادية بدورها؛ هي ببساطة الفرق بين القيمة المحقّقة لسلعة ومجموع التّكاليف لكلّ وحدة. وهكذا مقدار الميزة التّنافسية للشركة هو الفرق بين خلق القيمة المحقّقة وتكاليف إنتاج السّلعة أو الخدمة مقارنةً بمنافسيها المباشرين. إذا كانت القيمة الاقتصادية المحقّقة أكبر من منافسيها، الشركة لها ميزة تنافسية؛ أمّا إذا كانت مساوية لمنافسيها، نقول عن الشركة أنّ لها تعادل تنافسي؛ وإذا كانت أقل من الشركات المنافسة، فالشركة تملك عجز تنافسي" (Rothaermel, 2008: 204)[10]. وفي مجال نظم المعلومات؛ تشير الميزة التّنافسية إلى:" استخدام المعلومات في اكتساب نفوذ في السّوق. ولا تعتمد المنشأة كلّيةً على موارد طبيعية ممتازة عندما تتنافس. وبدلاً من ذلك، يمكن استخدام موارد مفاهيمية – بيانات ومعلومات – ممتازة أيضاً. ويستخدم مديرو المنشأة الموارد المفاهيمية بالإضافة إلى الموارد الطبيعية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة (مكليود، 2006: 115)[11]. وعُرِّفَت الميزة التّنافسية النّاتجة عن نظم المعلومات الاستراتيجية بأنّها: " تطبيق

تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض التّقدّم على المنافسين" والميزة التّنافسية الاستراتيجية عُرِّفَت من قبل Czepiel بأنّها: " القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدّة طويلة من الزمن" (الزعبي، 2005: 138)[12].

- الميزة التّنافسية المستمرّة:

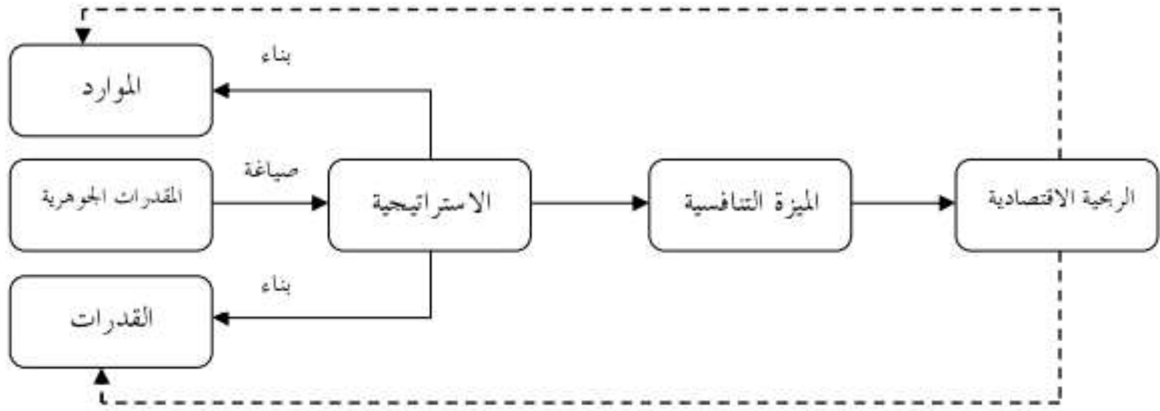
ظهرت فكرة الميزة التّنافسية المستمرّة عام (1984)، عندما اقترح (Day) أنواع الاستراتيجيات الّتي تساعد على " استمرار الميزة التّنافسية". التّعبير الفعلي لمصطلح " الميزة التّنافسية المستمرّة" ظهر في (1985) عندما ناقش (Porter) الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التّنافسية للمنشأة والّتي تتضمّن (تخفيض التّكاليف أو التّمييز) لتحقيق الميزة التّنافسية المستمرّة، لكن ماهو مثير للانتباه أنّ (Porter) لم يُقدِّم في مناقشته تعريفاً مفاهيمياً رسمياً (Hoffman, 2000)[13] . أمّا (Barney, n.d : 207-208)[14] فقد قدّم تعريفاً للميزة التّنافسية المستمرّة على النحو التّالي: " يُقَالُ عن منشأة أنّها تملك ميزة تنافسية مستمرّة عندما تطبِّق استراتيجية خالقة للقيمة لا تتزامن مع تطبيقها من طرف منافسين حاليين أو محتملين وعندما تكون هذه الشركات غير قادرة على تقليد مزايا هذه الاستراتيجية" وأضاف (Barney) أنّ الميزة التّنافسية المستمرّة ليس معناها أنّها " تبقى إلى الأبد" لأنّها لن تكون بعيدة عن جهود تقليد الشركات الأخرى. إلى جانب التّغيّرات الغير متوقعة في الهيكل الاقتصادي للصناعة يمكن أن يجعل ما كان مصدراً للميزة التّنافسية المستمرّة، لم يعد ذو قيمة للمنشأة. واعتماداً على كلّ من عمل (Barney) وتعاريف كلّ مصطلح في القاموس، يمكن تقديم التّعريف المفاهيمي التّالي للميزة التّنافسية المستمرّة: " المزايا المطولة لتطبيق بعض استراتيجية خلق القيمة المنفردة الّتي لا تتزامن مع تطبيقها من قبل أي منافسين محتملين أو حاليين مع عدم القدرة على تقليد مزايا هذه الاستراتيجية" (Hoffman, 2000)[15]. وعن أمثلة المزايا التّنافسية المستمرّة فإنّ الملحق رقم (11) يُلقِي مزيداً من الضوء حول تركيبة هذه المزايا في ضوء إحدى الدّراسات الّتي أجريت على عينة مكوّنة من (248) مديراً لوحدات نشاط استراتيجية بكاليفورنيا وأسفرت عن قائمة تشمل (31) عنصراً من الأصول والمهارات المناسبة لتحقيق الميزة التّنافسية (خليل، 1998: 82- 83)[16]. وبالنّسبة ل (Barney)، الموارد الّتي تخلق ميزة تنافسية مستمرّة يجب أن تكون قَيِّمة، نادرة، لا يمكن تقليدها، وليس لها بديل (Ong, Bin Ismail, 2008: 63)[17]. أمّا (Lynch) فقد حدّد سبعة عناصر أساسية يجب أن تتسم بها موارد المنظمة حتّى تكون قادرة على توليد وتحقيق وإدامة الميزة التّنافسية، وتتمثّل فيما يلي: (بني حمدان، ادريس، 2007: 352)[18].

1. الموارد المنتقاة مسبقاً
2. صعوبة التّقليد
3. قوّة الاستمرارية
4. التّوزيع والتّخصيص الملائم
5. صعوبة الاحلال والاستعاضة
6. القدرات المبدعة
7. القوّة النسبية للتنافس.

الربحية الأكبر للمنشآت هي نتيجةَ حصول المنشأة على ميزة تنافسية وإدامتها من خلال الاستراتيجية. وحتّى تدعم الاستراتيجية الميزة التّنافسية، يجب على المنشأة أن تملك المقدرات الجوهرية، الّتي تسمح للمديرين بمعالجة الطّريق الأساسي للربحية، القيمة، والتّكلفة المحقّقة،... للحصول على ميزة تنافسية، يجب أن تملك المنشأة المقدرات الّتي تسمح لها بخلق قيمة أكبر من منافسيها أو إنتاج منتجات مماثلة بتكاليف أقلّ. مثلاً: المقدرات الجوهرية لشركة السّيارات في هولندا هي أن تُنتِج محركات صغيرة، ذات ثقة، وقوّة عالية. هذا يسمح للشركة بأن تخلق قيمة عالية في ذهن الزبون. المقدرات الجوهرية تسمح للمديرين بخلق قيمة محقّقة عالية/ أو تحقيق هيكل تكلفة منخفض. ويتمّ بناء المقدرات الجوهرية من خلال التّفاعل المعقد بين الموارد والقدرات. الموارد هي الأصول الّتي تمكّن المنشأة من أن ترسم متّى تنفّذ الاستراتيجية. وتنقسم الموارد إلى مجموعتين: ملموسة (مثل: الأرض، المباني، النبات، والأجهزة)، وغير ملموسة (مثل: العلامة التّجارية، السّمعة، براءات الاختراع، المعرفة السّوقية والتّقنية). أخيراً؛ قدرات المنشأة هي المهارات الإدارية الضرورية لتنسيق وتنظيم مجموعة متنوعة من الموارد ونشرها استراتيجياً. قدرات المنشأة هي بطبيعتها غير ملموسة، مثل ما هو موضح في الشكل رقم (3-1)، التّفاعل بين الموارد والقدرات يسمح للمديرين بخلق مقدرات جوهرية تساند بعدها في الصياغة والتّطبيق الاستراتيجي بهدف تحقيق الميزة التّنافسية وبالتّالي تحقيق ربحية عالية (Rothaermel, 2008: 208)[19].

الشكل رقم (3-1)

التفاعل بين الموارد، القدرات، والمقدرات



Source: Rothaermel, Frank T. Op Cit. 209.

ومن المهم إدراك أنّ الميزة التّنافسية يمكن أن تنجم عن مجال الموارد والقدرات إذ يؤكّد كلّ من (Reed & Defillippi) أنّ الميزة التنافسية تعدّ محصلة نهائية للاستراتيجيات المعتمدة على موارد وقدرات منظمة الأعمال (بني حمدان، ادريس، 2007: 352)[20]. هذا الإطار المعتمد على الموارد يصطلح عليه (VRIN). ويحتاج المدراء أن يكونوا مدركين أنّ الموارد تملك بعض أو حتّى كلّ خواص (VRIN)، فالمنشأة إذا لم تملك القدرات العلمية، الهندسية، والإدارية لتنظيم ونشر هذه الموارد في أسلوب كفوء وفعّال، لن يكون بمقدور المدراء خلق مقدرة جوهرية وهكذا ستُخْفِقُ في تحقيق مستوى قوي من الميزة التّنافسية (Rothaermel, 2008: 209)[21]. وغالباً ما يُلاَحَظُ

أنّه يُطْلَقُ تسمية المقدرات المُميِّزة على المقدرات الجوهرية ، ومن أجل توضيح هذا اللُبس، فالـــمقدرة المـــُمَيِّزة مصطلح ظهر في عقد السّتينات كحصيلة نـــهائية لسياسات الأعمال. وقد وصف (Hoffer & Schendel, 1978) المقدرة المُميِّزة بأنّها (أنـــماط من نشر الموارد والمهارات الّتي ستساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأغراضها) وقد أشار (Hilt & Ireland) إلى أنّ هناك (55) نشاطاً للمقدرة المميِّزة تقع ضمن الـــمجالات الوظيفية، وبالرغم من أنّ هذه الأعمال تتباين في أوصافها للكفاءة إلاّ أنّها تبقى ضمن موضعين رئيسيين:

أوّلاً: أنّ مصادر الـــمقدرة دائماً من داخل المنظمة.

ثانياً: أنّ الـــمقدرة تتولّد عن طريق استفادة المنظمة من مهاراتها الدّاخلية ومواردها النسبية للمنافسين. وبالتّالي يمكن وصف الـــمقدرة الـــمميِّزة بأنّها موارد معينة تمتلكها المنظمة، وكذلك هي الطّريقة الـــمتفوقة الـــمميِّزة الّتي تُمَكِّنُ المنظمة من استغلال هذه الكفاءات والـــموارد. فالـــمقدرة عندما تُحَقِّقُ بصفتها مُـــمِيِّزة فإنّه ينشأ عن ذلك ما يقابل مقولة Porter "انتعاش اقتصادي غير مربح" (الزعبي، 2005: 158)[22]. وتَنَاوُل مصطلحي الـــمقدرات الجوهرية والـــمقدرات الـــمُميِّزة يستلزم التّمييز بينهما وبين الميزة التّنافسية وهذا على النحو التّالي:

أ. **التّمييز بين مفهوم المقدرات الجوهرية والميزة التّنافسية** مهم للغاية، حيث تعدّ المقدرات الجوهرية سمات داخلية للمنظمة، تتضمّن مهارات ومجموعة من المفاهيم الّتي تتراكم داخل المنظمة عبر الزمن. بينما الميزة التّنافسية تصف الميزة الّتي تمتلكها المنظمة في بيئة المنافسة الخارجية والّتي تعتمد على مجموعة الخدمات/ المنتجات المقدّمة للزبائن بالسّعر المطلوب (الزعبي، 2005: 153)[23].

ب. فيما يتعلّق بـ**التّمييز بين المقدرة المُميِّزة والميزة التّنافسية** فقد جاء (Fahey) وخاض بشكل شبه تفصيلي في هذه النقطة، فأوضح بأنّ المقدرات المميِّزة (ما تنجزه المنظمة بصورة أفضل من منافسيها). بينما المزايا التّنافسية (ما يميِّز المنظمة أو منتجاتها بصورة مفضلة في أنظار الزبائن). وبناءً على هذا؛ فإنّ اعتبار المقدرات المُميِّزة هي مزايا تنافسية يعدّ خطأً استراتيجياً. فالكفاءات الإنتاجية الأفضل تعدّ مقدرة وقد تتحوّل إلى أسعار أدنى عندها تصبح ميزة تنافسية (الزعبي، 2005: 159)[24].

ثانياً: الميزة التّنافسية في الشركات متعددة الجنسيات

- نمط المنافسة في كلّ من الشركات المحلية والعالمية

يختلف نمط المنافسة العالمية بدرجة كبيرة من صناعة إلى أخرى. ويمكن أن تُصنَف الصناعات على طول مجال من محلي متعدد إلى عالمي في المجال التّنافسي. ففي الصناعات المحلية المتعدِّدة (البنوك، التّأمين، المواد الكيميائية،..)، المنافسة في كلّ دولة مستقلة عن المنافسة في دول أخرى: الميزة التّنافسية للمؤسسات الّتي تنشأ في مثل هذه الصناعات هي خاصّة بشكل واسع إلى الدولة. الصناعة الدولية هي مجموعة من الصناعات المحلية. الاستراتيجية الدولية للشركة يمكن أن تكون متركّزة في دولة ولها فروع تتمتع باستقلال ذاتي واسع. في النهاية الأخرى للمجال، توجد صناعات عالمية (أجهزة تلفزيون، سيارات،...) الّتي يمكن أن تُعَرَّفَ كصناعات تكون فيها الوضعية التّنافسية

للشركة في إحدى الدول متأثّرة بشكل ملحوظ بوضعيتها في دول أخرى. الصناعة العالمية هي سلسلة من الصناعات المحلية الّتي يتنافس فيها المنافسون ضدّ بعضهم البعض على قاعدة عالمية. كلّ المنافسين في الصناعة العالمية ينافسون باستراتيجيات جدّ منسقة، لهذا؛ على هذه الشركات أن تُكامِلَ أنشطتها على قاعدة عالمية حتّى تحقّق التّرابط بين الدول (Passemard & kleiner, 2000: 113)[25].

– المنظورات الاقتصادية على الميزة التّنافسية في الشركات متعددة الجنسيات:

المثال الاقتصادي للشركات متعددة الجنسيات له تاريخ طويل وشهير، تفسيرات التّنافس للشركات متعددة الجنسيات تمّ اقتراحه من اقتصاديي المنظمات الصناعية (Hymer, 1976; kindleberger, 1969) وتكاليف الصفقة (Buckley & Casson, 1976; Rugman, 1981). علاوةً على ذلك، فقد برز المثال الانتقالي ل Dunning (1977) كنظرية عامّة للشركات متعددة الجنسيات. منظور التّنظيم الصناعي يثبت كم تتغلب الشركات على الكلف الكامنة في العمل الدولي وتَحْصُلُ على ميزة أكثر من المنافسين المحليين عن طريق استغلال المزايا المستمدّة داخلياً في الأسواق الخارجية. هذه المزايا يمكن أن تنشأ عن النقائص إمّا في أسواق السّلع (مثل تنويع المنتج)، متطلّبات سوق العمل (مثل المهارات الإدارية) أو القيود الحكومية المفروضة (مثل التّعريفات). على سبيل المثال، الشركات الّتي تطور منتجات متنوعة تمتلك في الغالب قدرات تسويقية معينة الّتي يمكن أن تُحَوَّلَ إلى الأسواق الأجنبية دون كلف أو بكلف أقلّ (Fahy, 2002: 59)[26]. وقد أشار (Sethi & Guisinger, 2002: 233-234)[27] إلى أنّ الميزة التّنافسية في الشركات متعددة الجنسيات يمكن أن تتحقّق من خلال:

– الدّراسة الجيّدة لبيئة الأعمال الدولية
– نوعية الكفاءات الجوهرية الّتي تمتلكها الشركة (لا يمكن تقليدها بسهولة، وتكون عملية تقليدها بشكل ناقص)
– مرونة الأعمال اليومية
– تكييف ثقافتها التّنظيمية.

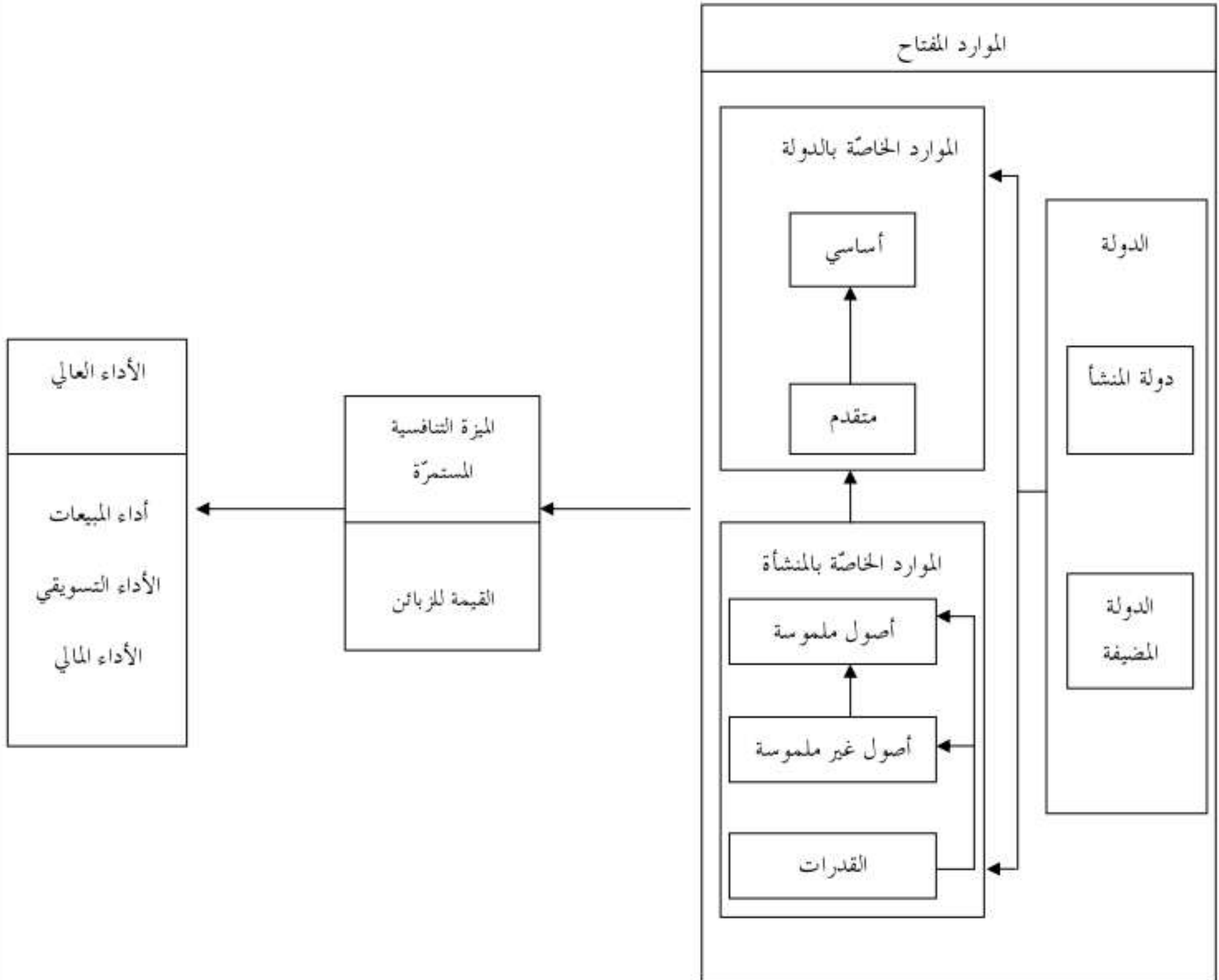
– النموذج المعتمد على الموارد لتحقيق الميزة التّنافسية المستمرّة في الشركات متعددة الجنسيات

يَنسبُ أدب العمل الدولي أهمية إلى الموارد الخاصّة أو المزايا المقارنة للدولة بالإضافة إلى الموارد الخاصّة للمنشأة. الموارد الخاصّة للدولة يمكن أن تُقَسَّمَ إلى نوعين أساسيين. موارد خاصّة للدولة أساسية (قاعدية) وتتضمّن تلك الموارد الموروثة مثل موقع الدولة، مناخها،..والّتي تعتبر جميعها ثابتة نسبياً وكذلك تخضع إلى التّغيّرات الدورية مثل تكلفة العامل ورأس المال، معدّلات التّغير ومستويات الضريبة المتعلّقة بالدولة. على نقيض ذلك، الموارد المتقدّمة الخاصّة بالدولة تصف الموارد الوطنية الّتي تُعْتَبَرُ موضوع الاستثمار المستمرّ على فترة زمنية وهي تمثّل قدرات الدول أو عوامل متقدّمة للإنتاج. وتتضمَّن أنظمة التّعليم، القدرات التّنظيمية والتّكنولوجية للدولة، البنى التّحتية والاتّصالية ومستوياتها لإنتاجية العامل. عموماً، الموارد الخاصّة بالدولة هي خارج المنشأة ولا يمكن الاستفادة منها إلاّ من خلال التّواجد في دولة هذه الموارد. إضافةً إلى ذلك، كلّ من الموارد الخاصّة بالدولة والموارد الخاصّة بالمنشأة يمكن أن تكون واقعة في كلّ من دولة الأصل للمنشأة وكذلك في إحدى أو كلّ دولة من الدول المضيفة الّتي تؤدّي أعمالها

فيها. وكنتيجة، المنشآت الّتي تشتغل في بيئة عالمية من الممكن أن تصل إلى مجموعة واسعة ومتنوعة من الموارد (Fahy, 2002: 64)[28] وقد اقترح (Fahy) نموذج معتمد على الموارد للميزة التّنافسية المستمرّة في البيئة العالمية مثل ما يوضحه الشكل رقم (3-2)

الشكل رقم (3-2)

النموذج المعتمد على الموارد للميزة التنافسية المستمرّة في البيئة العالمية



Fahy, John (2002). <u>A Resource – based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment.</u> International Business Review 11 (2002), p 63. available online at: www. Science direct.com.

يتبنّى النموذج المعتمد على الموارد للميزة التّنافسية المستمرّة في البيئة العالمية المنطق الأساسي للنّماذج الأساسية الّتي تربط الموارد، الميزة التّنافسية والأداء (Bharadwaj, Varadajan, & Fahy, 1993; Day & wensley, 1988) لكن يُوَسِّعُ العمل السّابق بإثبات الثروة من مجموعة الموارد الّتي من الممكن أن تكون متاحة للمنشأة الّتي تعمل في بيئة عالمية (fahy, 2002: 63)[29].

المطلب الثّاني: نظم المعلومات والاستراتيجيات العامّة للتنافس

تُعَرَّفُ استراتيجية التّنافس على أنّها:" مجموعة متكاملة من التّصرّفات تُؤدّي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرّة عن المنافسين" (خليل، 1998: 89)[30]. وقد اقترح بورتر وهو خبير في مجال الاستراتيجية على مستوى القطاع ثلاث استراتيجيات نوعية للتّفوق على الشركات المنافسة في صناعة معينة: قيادة التّكاليف، التّميز بين المنتجات، والتّركيز. ويقول بورتر جدلاً أنّه على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبع وتحقّق هذه الاستراتيجيات النوعية لتنجح. وإن لم تفعل فستجد نفسها محشورة في وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية ممّا يؤدّي إلى أداء أقل من المتوسط (وهيلن؛ هنجر، 1990: 297)[31]. وتُركّز الاستراتيجية التّنافسية على الاختلاف ما بين المنظمات، ولا تُركّز على المهام المشتركة بينهما، وإنّما تُركّز على كيفية القيام بالوظيفة بشكل أفضل ممّا تؤدّيها المنظمات المنافسة (الزعبي، 2005: 141)[32].

أوّلاً: نظم المعلومات واستراتيجية قيادة التّكلفة

شاعت هذه الاستراتيجية بشكل متزايد سنوات (1970) بسبب رواج مفهوم منحنى الخبرة*، تتطلّب قيادة التّكلفة بناء هجومي من خلال متابعة قوية لتخفيض التّكاليف باستخدام الخبرة، الرقابة المحكمة على التّكاليف، تجنب حسابات العميل، وتخفيض التّكلفة في حقول مثل البحوث والتّطوير (R&D)، الخدمة، قوى البيع، الإعلان، وغيرها. امتلاك التّكلفة المنخفضة يعطي للمنشأة معدّل أعلى للرجوع إلى صناعتها حتّى مع وجود أقوى القوى التّنافسية. كما يوفّر تخفيض التّكاليف أيضاً حماية ضدّ قوّة الموردين عن طريق التّزويد بمرونة أكثر لمواجهة ارتفاع تكاليف المدخلات (Porter, 1980: 35-36)[33]. ومن الملاحظ أنّ هذه الاستراتيجية تتطلّب رقابة صارمة على أوجه الانفاق المختلفة للمنظمة ورقابة على الأداء، حتّى لا يطغى عامل التّكلفة على الاعتبارات الأخرى كالجودة مثلاً. وهو ما يمكن أن تحقّقه نظم المعلومات الاستراتيجية، وذلك من خلال المعلومات الدّاخلية والخارجية الّتي تتيحها للمنظمة، أي تلك المتعلّقة بالأداء الدّاخلي وأوجه الانفاق، والمتعلّقة بالسّوق والمنافسين (طه، 2008: 259)[34].

ثانياً: نظم المعلومات واستراتيجية التّميز

الاستراتيجية العامّة الثّانية هي تلك المتعلّقة بتمييز المنتجات والخدمات الّتي تقدّمها المنشأة، مداخل التّميز يمكن أن تأخذ عدة أشكال: التّصميم أو العلامة التّجارية (Mercedes في صناعة السّيارات)، التّكنولوجيا (Hyster في شاحنات النقل)، الخصائص (Jenn – Air في مجالات الإلكترونيك)؛ خدمة العميل (Grown Cork and Seal في التّعليب) أو أي أبعاد أخرى. يمثّل تمييز المنتجات استراتيجية حيوية لتحقيق عائد أعلى للرجوع إلى الصناعة لأنّه يخلق حماية من قوى التّنافس الخمس، كما يُمَكّنُ من إبعاد المؤسسة عن منافسيها بفضل ولاء العملاء لأنّ ولاء العملاء للعلامة التّجارية يقلل حساسيتهم للسعر (Porter, 1980: 37-38)[35]. وليس من المتصور إمكانية نجاح

---

* يُستَخْدَمُ منحنى الخبرة عادةً في تقدير تكلفة الانتاج لكل من: (1) سلعة لم تُنتجْ سابقاً بالطرق والعمليات الحالية، (2) سلع تُنتجُ حالياً بطرق وعمليات جديدة.

منظمات الأعمال في تطبيق استراتيجياتها التّمايزية السّابقة، والرامية إلى تحقيق الميزة التّنافسية، دون توافر معلومات كافية وفي التّوقيت الملائم عن التّكلفة، الإنتاج، المنافسين، التّقنية، الأداء، الموردين، وكافّة المتغيّرات الأخرى المؤثّرة على المركز التّنافسي للمنظمة، وهو الدور المفترض أن تقوم به نظم المعلومات (طه، 2008: 259)[36].

ثالثاً: نظم المعلومات واستراتيجية التّركيز

الاستراتيجية العامّة الأخيرة هي التّركيز على مجموعة خاصّة من المشترين، خط إنتاج معين، أو سوق معين. مع أنّ استراتيجيات تخفيض التّكاليف والتّميز تهدف إلى تحقيق أهداف الصناعة، استراتيجية التّركيز تقوم على خدمة هدف معين بشكل جيّد، وأي سياسة وظيفية تُطَوَّرُ بأخذ هذا الهدف بعين الاعتبار. تعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة أنّ المنشأة قادرة على خدمة هدفها الاستراتيجي الضيق أكثر كفاءة وفعالية عن المنافسين الّذين يتافسون على وجه العموم. وكنتيجة، المنشأة تحقّق إمّا التّمييز من المقابلة الجيّدة لحاجات الهدف الخاص، أو تخفيض التّكاليف في خدمة هذا الهدف، أو كلّ منهما (Porter, 1980: 38-39)[37]. ومن البديهي أنّ منظمات الأعمال لا يمكنها الأخذ باستراتيجيات التّركيز السّوقي في غيبة نظم المعلومات الاستراتيجية، الّتي توفّر لها المعلومات اللاّزمة حول طبيعة السّوق، وخصائص كلّ قطاع مستهدف (طه، 2008: 259)[38].

المطلب الثّالث: نظم المعلومات ونموذج القوى التّنافسية

نموذج القوى التّنافسية هو عبارة عن نموذج يُستَخدَمُ بغرض وصف التّفاعل بين التّهديدات الخارجية والفرص والّتي تؤثّر على استراتيجية المنظمة وقدرتها على التّنافس (مرسي، 2006: 64)[39]. وبازدياد ضغط هذه القوى فإنّه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التّنافسية للمنظمة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول (الزعبي، 2005: 142)[40]. ولتحقيق الميزة التّنافسية المستدامة لابدّ من استخدام نظم المعلومات كأدوات فعّالة ومفيدة لتحليل قوى المنافسة الخمس الّتي تشكل نموذج (Porter) لتحليل البيئة التّنافسية (ياسين، 2009: 92)[41] وفيمايلي تحليل لعلاقة نظم المعلومات بالقوى التّنافسية.

أوّلاً: القوى التّنافسية الخمس ل Porter

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل؛ حدّدها بورتر في نموذجه للقوى التّنافسية الخمس كمايلي: (Porter, 2008: 80-85)[42]

1. تهديد الدّاخلين الجدد: The Threat of New Entrants

الدّاخلون الجدد إلى الصناعة يجلبون قدرات جديدة رغبةً في كسب حصّة في السّوق وهذا يضع ضغط على الأسعار، الكلف، ومعدّل الاستثمار الضروري للتّنافس. خصوصاً إذا كان الداخلون الجدد متنوعين من أسواق أخرى، يمكنهم أن يرفعوا الإمكانيات الموجودة والتّدفقات النقدية لتغيير المنافسة، مثلما عملت بيبسي عندما دخلت صناعة المياه المعبأة، ومايكروسوفت عندما بدأت بعرض متصفحات الأنترنيت، و(Apple) عندما دخلت عمل توزيع الموسيقى.

2. قوّة الموردين: The Power of Suppliers

تستحوذ على قيمة أكثر بفرض أسعار عالية، جودة أو خدمات محدّدة،... وقوّة الموردين يمكن أن تقلّل الربحية خارج الصناعة إذ تكون غير قادرة على نقل زيادة التّكاليف في أسعارها. مايكروسوفت مثلاً، ساهمت في تآكل الربحية بين صانعي الحواسب الشخصية برفع الأسعار على أنظمة التّشغيل.

3. قوّة المشترين: The Power Of Buyers

قوّة المشترين تُمَكِّنُ من الاستحواذ على قيمة أكثر من خلال تقوية تخفيض الأسعار، طلب نوعية أفضل وخدمة أكثر، خاصّةً إذا كانوا حساسين للسعر، يستعملون نفوذهم بشكل أوّلي لضغط تخفيض الأسعار.

4. تهديد البدائل: The Threat of Substitutes

أي بديل يؤدّي نفس أو وظيفة مماثلة كمنتج صناعة بوسائل مختلفة. مثل المؤتمرات عبر الفيديو هي بديل عن السّفر، البريد الإلكتروني بديل للبريد السّريع، وهذا يشكل تهديد للمؤسسات الّتي تنتج نفس المنتج.

5. التّنافس بين المنافسين الحاليين: Rivalry Among Existing Competitors

التّنافس بين المنافسين الحاليين يأخذ عدّة أشكال مألوفة تتضمَّن خصم السّعر، تقديم منتجات جديدة، الحملات الإعلانية، وتحسينات الخدمة. التّنافس العالي يَحدُّ ربحية الصناعة، درجة التّنافس الّتي تقود ربح الصناعة ترتبط **أوّلاً**؛ بالشِّدَّة الّتي تنافس بها الشركات، **وثانياً**؛ بالقاعدة الّتي يتنافسون فيها. ويحاول بورتر أن يبرهن على أنّه كلّما زادت قوّة كلّ واحدة من هذه القوى، كلّما تقلصت بدرجة أكبر قدرة الشركات القائمة على رفع الأسعار، وتحقيق أرباح. وفي نطاق إطار عمل بورتر، فإنّ قوّة إحدى هذه القوى التّنافسية، يمكن إعتبارها بمثابة تهديد، إذ يؤدّي إلى تقليص الأرباح، بينما ضعف إحدى هذه القوى، يمكن النظر إليه كفرصة تتيح للشركة تحقيق أرباح أعظم، وقد تتغيَّر قوّة هذه القوى الخمس على مدار الوقت وفقاً لتغير ظروف الصناعة (هيل وجونز، ـــ: 107)[43].

ثانياً: القوى التّنافسية السّبع ل Austin

نموذج قوى التّنافس لبورتر لم يَلْقَ تأييد كلّي إذ أشار العديد من الكُتّاب في المجال الاستراتيجي إلى ضرورة إضافة قوى أخرى إلى جانب القوى سابقة الذكر، إذ أوصى (Freeman, 1984) بإضافة قوّة سادسة إلى القوى السّابقة وهي: أصحاب المصالح الآخرون والّتي تعكس قوّة تأثير الإتّحادات والحكومات وأي جماعات أخرى ذات مصالح في البيئة الخارجية الخاصّة ببيئة المنافسين، وتختلف أهمية تأثير هذه الجماعات من منظمة لأخرى ومن صناعة لأخرى (بني حمدان؛ ادريس، 2007: 103)[44]. واقترح (Andy Grove)، المدير التّنفيذي ل (Intel)، أنّ نموذج القوى الخمس ل (Porter) ناقص؛ بمعنى أنّه لم يأخذ في الاعتبار قوّة، سلطة وقدرة المتممين وهي الشركات الّتي تُزَوِدُ بالمنتجات أو الخدمات (أو الكفاءات) الّتي تضيف قيمة من خلال إتمام المنتج الأصلي، لأنّها تزوّد قيمة أكثر للعميل. وبشكل واضح (Grove) فكّر بالعلاقة المتكاملة بين نظام تشغيل (Microsoft)، النوافذ، وهندسة قرص المعالجات الدّقيقة ل (Intel)، الّتي تبني معاً قاعدة (Wintel) في الحاسبات الشخصية اليوم

(Rothaermel, 2008: 217)[45]. ولأنّ أهم عيوب نموذج بورتر أنّه لا يمكن تطبيقه إلاّ في الدول الرأسمالية المتقدّمة، كما أنّه يُغفِلُ قوى أخرى للتّنافس تنطبق على الدول النامية على وجه التّحديد. وفي ضوء هاتين الملاحظتين؛ فقد طَوَّرَ (Austin, 1990) نموذج مايكل بورتر من خلال إضافة قوى التّنافس التّالية حتّى يمكن تطبيقها على الدول النامية: الحكومة كقوّة سادسة ومؤثّرة في التّشريعات والقوانين والموارد، والعوامل البيئية الخارجية وتشمل العوامل السّياسية، الاقتصادية، الثقافية ، الاجتماعية ، وأخيراً؛ العوامل السّكانية وما يستتبع ذلك من مخاطر وتهديدات لمنظمات الأعمال. وعلى الرغم من إمكانية تطبيق نموذج" أوستن " على الدول النامية، إلاّ أنّه يتجاهل– مثلما هو الحال بالنّسبة لنموذج بورتر– إدارة الخطر وتقنياتها للتّعامل مع التّهديدات والمخاطر الّتي تنتج عن تحليل قوى وعوامل التّنافس. لذا اقترح كلّ من (مرسي وسليم، 2007: 97)[46] بُعْدَ إدارة الخطر في هذا النموذج مع تحديد المواقع المحتملة على النموذج والمسببة لتهديدات ومخاطر حتّى يتسنى لإدارة المنظمة التّعامل معها.

ومن خلال ما تمّ استعراضه من أفكار، تخلص الباحثة إلى قوى التّنافس التّالية:

1. تهديد الدّاخلين الجدد
2. قوّة الموردين
3. قوّة المشترين
4. تهديد البدائل
5. التّنافس بين المنافسين الحاليين
6. قوّة أصحاب المصالح (الإتّحادات، الحكومات،....)
7. العوامل البيئية الخارجية
8. إدارة الخطر.

ثالثاً: نظم المعلومات وقوى التّنافس

يتضح الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية بجلاء في قدرات هذه النظم على تحليل قوى المنافسة الخمسة الواردة في نموذج (Porter)، وتقديم معلومات ذات قيمة مضافة عن جميع المتغيّرات الّتي وردت في التّحليل الآنف الذكر والّتي تتعلق بكلّ عامل من هذه العوامل الجوهرية والحرجة لنجاح أعمال المنظمة. إنّ نظم المعلومات الإدارية الّتي تنجح في تقديم معلومات متكاملة عن قوى المنافسة الخمسة ل (Porter) وعن متغيّراتها المهمّة، وتأثير هذه المتغيّرات على تشكيل القوى الاستراتيجية المنافسة للمنظمة في الصناعة والسّوق سوف توفّر للمديرين التّنفيذيين فرص تكوين رؤية فهم مشكلات المنظمة ومصادر التّهديدات ومكامن الفرص الحالية والمتوقعة للأعمال (ياسين،2006: 69)[47].

المطلب الرّابع: نظم المعلومات وسلسلة القيمة

إنّ الصورة التّحليلية الشاملة للأعمال سوف لن تتشكل لدى المديرين إلاّ إذا تمّ استكمال عملية تحليل المصدر الدّاخلي للميزة التّنافسية، أي تحليل سلسلة قيمة الأعمال لتحديد عناصر القوّة والضعف في البيئة الدّاخلية للمنظمة (ياسين، 2006 : 69)[48]. ويشير الكاتب نفسه في أحدث كتاباته (ياسين، 2009: 95)[49]؛ أنّ الاستخدام الكفوء والفعّال لنظم المعلومات يُمَكِّنُ من تحقيق ميزة تنافسية، إلاّ أنّ الكيفية والأسلوب اللّذان يتمّ في ضوئهما استخدام نظم المعلومات في دعم نشاطات هذه المنظمات يعدّ واحداً من أبرز التّحدّيات الّتي تواجه المديرين. وهذا ما سيتمّ مناقشته عند دراسة وتحليل علاقة نظم المعلومات بنموذج سلسلة القيمة على النحو التّالي:

أوّلاً: مفهوم سلسلة القيمة

يتضمّن هذا الأخير فكرة أنّ المنشأة تستخدم عدد من الأنشطة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ومن خلال هذه العملية تضيف قيمة في كلّ مرحلة (Porter, 1985). عملية التّحويل هذه مكوّنة من مجموعة من الأنشطة البارزة، مثل البحث، التّطوير، الإنتاج، التّسويق والمبيعات، وخدمة العميل. وتُعْرَفُ ب**الأنشطة الأوّلية** إذ تضيف مباشرةً القيمة عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات كون المنشأة تحرّك المنتج أو الخدمة أفقياً على طول سلسلة القيمة، كلّ من هذه الأنشطة الأوّلية البارزة على طول الطّريق تُدْعَمُ من طرف أنشطة أخرى، مثل نظم المعلومات، إدارة العمليات، الموارد البشرية، المالية، المحاسبة، والإدارة العامّة. وتُعْرَفُ هذه الأنشطة ب**الأنشطة الدّاعمة**، كونها تضيف قيمة بطريقة غير مباشرة، بينما الأنشطة الأوّلية تضيف قيمة مباشرة. وعلى أية حال، المزايا التّنافسية أو العجز التّنافسي على مستوى المنشأة هو نتيجة التّفاعل بين كلّ أنشطة المنشأة وليس فقط البعض (Rothaermel, 2008: 210)[50]. وعَرَّفَ كلّ من (Porter & Millar, 1985: 150)[51] سلسلة القيمة للمنشأة بأنّها نظام من الأنشطة المترابطة، وذلك بواسطة حلقات، توجد هذه الأخيرة عندما طريق إنجاز نشاط واحد يؤثّر على التّكلفة أو فعالية أنشطة أخرى. غالباً تُخْلَقُ مبادلات في إنجاز مختلف الأنشطة الّتي يمكن أن تُحَسَّن. هذا التّحسين يمكن أن يتطلّب مبادلات. مثلاً، تصميم المنتج المكلّف أكثر والمواد الأوّلية المرتفعة الثمن يمكن أن تُخَفِّضَ تكاليف خدمة ما بعد البيع. ويمكن وصف الأنشطة في سلسلة القيمة على أنّها أنشطة منبع أو مصب. **أنشطة المنبع** تلك الّتي تحدث بعيداً عن المستهلك، وأقرب إلى موردي الشركة. بعبارة أخرى، تُؤَدَّى الأنشطة في المراحل الأولى من عملية إنتاج أو إضافة القيمة. تحدث **أنشطة المصب** أقرب إلى المشترين، وتضيف قيمة إلى تلك المدخلات الّتي تمّ تشغيلها خلال أنشطة المراحل الأولى في إضافة القيمة (أنشطة المنبع) (بتس؛ لي، 2008: 207)[52].

ثانياً: نظم المعلومات وسلسلة القيمة

تؤثّر نظم المعلومات على سلسلة القيمة من خلال إحداث تحويل في أسلوب نشاطات القيمة، فلكلّ نشاط في سلسلة القيمة عنصر مادّي وعنصر لمعالجة المعلومات. فالعنصر المادّي يضم المهام المطلوبة لأداء النشاط، أمّا عنصر معالجة المعلومات فيتضمّن خطوات الحصول على البيانات وتحليلها وتوفيرها بشكل نهائي لأغراض أداء النشاط المطلوب. فالمهام المادّية مثلاً؛ قد تنطوي على القيام بتأمين مخزون كاف من السّلع لتلبية حاجات المستهلكين.

وينبغي تصميم عنصر معالجة المعلومات لتوفير معلومات عكسية عن متطلّبات المخزون بالإستناد إلى البيانات الخاصّة بتاريخ المبيعات، كما أنّ نظم المعلومات تدعم عمليات التّشغيل، نظم رقابة العمليات تُستَخْدَمُ مثلاً لمراقبة ورصد عمليات تكرير النفط وتصنيع المواد الكيماوية في مصانع الأصباغ والدهانات والموارد الغذائية. إنّ مثل هذه النظم تقوم بمهام توكيد الجودة وتأمين الإنتاج الفوري علاوةً على دورها في ترشيد استخدام الموارد الخام (ياسين، 2009: 98)[53].

ويبيِّن الشكل رقم (3-3) دعم نظم المعلومات لأنشطة القيمة.

الشكل رقم (3-3)

دعم نظم المعلومات لأنشطة القيمة

أنشطة داعمة (مساندة)

الأنشطة الداعمة	هامش الربح
المنظمة: نظم آلية المكتب	
الموارد البشرية: قواعد بيانات للخبرات والمهارات	
التكنولوجيا: نظم التّصميم والتصنيع المعتمدة على الحاسب الآلي	
الشراء: ربط مباشر وفوري بالموردين On - Line	

الامدادات الدّاخلة	التّصنيع أو العمليات	الامدادات الخارجة	التسويق والمبيعات	خدمة ما بعد البيع	
نظم تخزين آلية	نظم مراقبة العمليات نظم مراقبة التصنيع	نظم ادخال الطّلبات بشكل فوري On Line	- تحليل السوق - ربحية المنتجات	معدات آلية للتشخيص	هامش الربح

الأنشطة الأوّلية (الأنشطة التّنفيذية)

المصدر: مرسي، نبيل محمد. مرجع سبق ذكره.73.

يتّضح من الشكل رقم (3-3) مدى استفادة كلّ نشاط من نظم المعلومات على نحو يحقّق العديد من المزايا التّنافسية.

خلاصة المبحث الأوّل:

- ✓ تعتمد الميزة التّنافسية المحققة من نظم المعلومات على استخدام البيانات والمعلومات في اكتساب نفوذ في السّوق وبما يسمح بتحقيق التّفوق على المنافسين.
- ✓ ترتبط الميزة التّنافسية المستمرّة بخلق قيمة على المنافسين حيث لا يمكنهم تقليد هذه الأخيرة وليس معنى ذلك أنّها تبقى إلى الأبد.
- ✓ إنّ الميزة التّنافسية يمكن أن تنجم عن مجال الموارد والقدرات. وتتسم الموارد الّتي تخلق ميزة تنافسية مستمرّة بأنّها قَيِّمَة، نادرة، غير قابلة للتقليد، ولا يوجد لها بديل. وهذا ما يعرف بتحليل (VRIN).
- ✓ يمكن أن تتحقّق الميزة التّنافسية في الشركات متعددة الجنسيات من خلال:

  - الدّراسة الجيّدة لبيئة الأعمال الدّولية
  - نوعية الكفاءات الجوهرية الّتي تمتلكها الشركة (لا يمكن تقليدها بسهولة، وتكون عملية تقليدها بشكل ناقص)
  - مرونة الأعمال اليومية
  - تكييف ثقافتها التّنظيمية.

- ✓ إنّ مساهمة نظم المعلومات في تحقيق المزايا التّنافسية تتضح من خلال إمكانية تغيير طبيعة الصناعة الّتي تنافس فيها المنظمة، إذ أنّ دخول نظم وتكنولوجيا المعلومات إلى صناعة ما يؤثّر على منتجات، وخدمات، وأسواق، واقتصاديات إنتاج هذه الصناعة.

هوامش المبحث الأوّل:

(1) السلمي، علي. مرجع سبق ذكره.

(2) الزعبي، حسن علي (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي (ط1). بدون: دار وائل.

(3) ملكاوي، نازم (2007). نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع: دراسة في البنوك التّجارية الأردنية. رسالة دكتراه غير منشورة، كلّية التّجارة، جامعة دمشق.

(4) بني حمدان، خالد طلال، وادريس، وائل محمد. مرجع سبق ذكره.

(5) الزعبي، حسن علي. مرجع سبق ذكره.

(6) طه، طارق (2008). نظم المعلومات والحاسبات الآلية من منظور إداري معاصر. بدون: دار الجامعة الجديدة.

(7) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1990). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحدّيات القرن الواحد والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربيّة.

(8) الزعبي، حسن علي. مرجع سبق ذكره.

(9) Wright, Patrick M., & Others (1994). Human resource and sustained competitive advantage: a resource- based perspective. International Journal of Human Resource Management, 5:2 May.

(10) Rothaermel, Frank T (2008). Competitive Advantage In Technology intensive industries, Advances in the study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth. Advances in the study of entreneurship, innovation and economic growth, Vol 18, 201- 225, by Elsevier LTD.

(11) مكليود، رايمود. مرجع سبق ذكره.

(12) الزعبي، حسن علي. مرجع سبق ذكره.

(13) Hoffman, Nicole P. (2000). An examination of " sustainable competitive advantage" Concept: Past, Present, and Future, Academy of Marketing Science Review, Vol 2000, No 4, Available at: http:// www. Amsreview . org / artical/ hoffman 04- 2000. Pdf.

(14) Barney, Jay B. (n.d.). Firm resources and sustained competitive advantage. advances in Strategic Management, Vol 17, pages 203- 227.

(15) Hoffman, Nicole P. Op Cit.

(16) خليل، نبيل مرسي. مرجع سبق ذكره.

(17) Ong, J. W., Ismail, & Hishamuddin Bin (2008). Sustainable Competitive Advantage through information technology competence: resource – based view on small and medium entreprises, Communication of the IBIMA, Vol 1.

(18) بني حمدان، خالد طلال، وادريس، وائل محمد. مرجع سبق ذكره.

(19) Rothaermel, Frank T., Op Cit.

(20) بني حمدان، خالد طلال، وادريس، وائل محمد. مرجع سبق ذكره.

(21) Rothaermel, Frank T., Op Cit.

(22)(23) (24) الزعبي، حسن علي. مرجع سبق ذكره.

(25) Passemard, D., & kleiner, Brian H. (2000). Competitive advantage in global industries, Management Research News, Vol 23, Number 7/8.

(26) Fahy, John (2002). a Resource – based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment, International Business Review 11 (2002). Available online at: www. Science direct.com.

(27) Sethi, Deepak, & guisinger, Stephen (2002). Liability of foreignness to competitive advantage: how multinational entreprises cope with the international business environment, Journal Of International Management, 8 (2002), 223-240. Available online at: www. Science direct.com.

(28) Fahy, John. Op cit.

(29) Ibid.

(30) خليل، نبيل مرسي. مرجع سبق ذكره.

(31) وهيلن، توماس، وهنجر، دافيد (1990). الإدارة الاستراتيجية. بدون: معهد الإدارة العامّة.

(32) الزعبي، حسن علي. مرجع سبق ذكره.

(33) Porter, Michael E., (1980). Competitive Strategy Techniques for Analyzing industries and Competitors. New York: the Free Press.

(34) طه، طارق. مرجع سبق ذكره.

(35) Porter, Michael E., Op Cit.

(36) طه، طارق. مرجع سبق ذكره.

(37) Porter, Michael E., Op Cit.

(38) طه، طارق. مرجع سبق ذكره.

(39) مرسي، نبيل محمد (2006). نظم المعلومات الإدارية الحاسب الآلي- الاتّصالات- الشبكات- الأنترنيت- قواعد البيانات- تحليل- تقييم- مراقبة- صور حية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

(40) الزعبي ،حسن علي. مرجع سبق ذكره.

(41) ياسين، سعد غالب (2009). نظم المعلومات الإدارية. الأرن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

(42) Porter, Michael E. (January 2008). The Five Competitive that SHAPE STRATEGY, Harvard Business Review, hbr. Org.

(43) هل، شارلز، وجونز، جارديث (بدون). الإدارة الاستراتيجية " مدخل متكامل". (تعريب وترجمة: محمد عبد المتعال، و اسماعيل علي بسيوني). السعودية، الرياض: دار المريخ.

(44) بني حمدان، خالد طلال، وادريس، وائل محمد . مرجع سبق ذكره.

(45) Rothaermel, Frank T. <u>Op Cit</u>.

(46) مرسي، نبيل، وسليم، أحمد (2007). <u>الإدارة الاستراتيجية إدارة التنافسية – إدارة المعرفة – إدارة المخاطر</u>. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

(47)(48) ياسين، سعد غالب (2006). <u>مرجع سبق ذكره</u>.

(49) ياسين، سعد غالب (2009). <u>مرجع سبق ذكره</u>.

(50) Rothaermel, Frank T. <u>Op Cit</u>.

(51) Porter, Michael E., & Millar, Victor E. (July – August 1985). <u>How information gives you competitive advantage</u>. Harvard Business Review, No 85415.

(52) بتس، روبرت. أ.، ولى ديفيد (2008). <u>الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية</u>. (ترجمة: عبد الحكم الخزامى). ـــ: دار الفجر للنشر والتوزيع.

(53) ياسين، سعد غالب (2009). <u>مرجع سبق ذكره</u>.

المبحث الثّاني: تخفيض التّكاليف

تمهيد:

يُعَدُّ السّعي الحثيث للشركة لكي تصبح قائدة " التّكلفة المنخفضة" في مجالها، توجهاً تنافسياً قوياً في الأسواق الّتي يتواجد بها العديد من المشترين، الّذين يركّزون على عنصر السّعر بشكل كبير. وينبع النجاح في تحقيق مُميِّزات التّكلفة والتّفوق بـــها على المنافسين، من استكشاف كلّ الطرق لتقليل التّكاليف والاصرار على الخفض المستمرّ لها، عبر كلّ أوجه العمليات في الشركة عاماً بعد عام. ومن هذا المنطلق؛ ارتأت الباحثة من خلال هذا المبحث التّركيز على المفاهيم المتعلّقة بتخفيض التّكاليف كبعد من أبعاد الميزة التّنافسية وصولاً إلى النقاط الموضحة لمجالات الاستفادة من نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق هذا البعد على مستوى المنظمة. وهذا من خلال مجموعة من الخطوات موضّحة على النحو التّالي:

المطلب الأوّل: ماهية تخفيض التّكاليف

المطلب الثّاني: تحقيق ميزة التّكلفة المنخفضة

المطلب الثّالث: تخفيض التّكاليف والميزة التّنافسية

المطلب الرّابع: نظم معلومات الموارد البشرية وتخفيض التّكاليف

المطلب الأوّل: ماهية تخفيض التّكاليف

تسعى العديد من الشركات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجاتها بأقلّ تكاليف ممكنة، ويتمثّل الهدف الرئيسي من تخفيض التّكاليف، في تقديم أسعار أقلّ مقارنةً بالمنافسين الّذين يقدّمون منتجات متشابهة عالية المستوى والجودة وليس أقل تكلفة منخفضة بشكل مطلق. وسيتمّ التّوسع في ماهية تخفيض التّكاليف من خلال تناول الأساسيات المتعلّقة بتخفيض التّكاليف و كذلك التّخفيض المستمرّ للتكاليف.

أوّلاً: أساسيات تخفيض التّكاليف

يعتبر مفهوم تخفيض التّكاليف من المفاهيم الواضحة، وهذا ما لاحظته الباحثة من خلال مطالعتها للأدبيات المتعلّقة بتخفيض التّكاليف، إذ يُعَبّرُ عنه في العموم بالخفض العام للتّكاليف مقارنةً بالمنافسين. لكن يكمن الاختلاف الوحيد في صياغة التّعامل مع هذا البعد التّنافسي، فمنهم من يستعمل تعبير استراتيجية تخفيض التّكاليف، البعض الآخر قيادة التّكلفة، ريادة التّكلفة، مورد التّكلفة المنخفضة،... وارتأت الباحثة التّطرق إلى بعض التّعاريف الأكاديمية المقدّمة بالتّركيز على أكثر التّعابير ارتباطاً وانتشاراً في مجال تخفيض التّكاليف. إلى جانب تناول طرق ومزايا تحقيق هذا البعد التّنافسي، كمايلي:

– مفهوم تخفيض التّكاليف

يتضمّن مفهوم تخفيض التّكاليف من وجهة نظر (تومسون وستريكلاند، 2006: 161)[1] الخفض العام للتّكاليف عن تلك الخاصّة بالمنافسين. وتُعَرَّفُ ميزة التّكلفة الأقل بأنّها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة (مثال ذلك معظم المنتجات الصينية) (مرسي و سليم، 2007: 104)[2]. وتتمثّل استراتيجية تخفيض التّكاليف في منح العملاء قيمة أكبر مقابل ما يدفعونه، عن طريق دمج سمات منتجات تتراوح من كونها جيّدة إلى ممتازة، بتكلفة أقل من المنافسين، ويتمثّل الهدف الرئيسي من ذلك؛ في تقديم أقل تكاليف وأسعار مقارنةً بالمنافسين الّذين يقدّمون منتجات بسمات متشابهة عاليةَ المستوى والجودة (تومسون وستريكلاند، 2006: 161)[3]. وتعني قيادة التّكلفة تقديم سعر منخفض للزبائن مقارنةً بذلك المقدّم من طرف المنافسين لنفس السّلع والخدمات. إذ تتبع الشركات تخفيض التّكاليف ليس فقط للعمل بشكل كفء، لكن لتصبح قائدة فعّالة للأسعار، من خلال البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين. فإذا كانت كلف الشركات أقل من تلك الخاصّة بمنافسيها، يمكن للشركة بعدها تقديم أسعار منخفضة، نوعية أعلى، أو كلاهما (competitive advantage and value creation, n.d., 237)[4].

– طرق ومزايا تخفيض التّكاليف

طرق تخفيض التّكاليف

في محيط الأعمال، الطرق الطبيعية المستعملة لتخفيض التّكاليف المرتبطة بصنع المنتج هي: (Tanner, 2006: 11)[5]

- تخفيض تكاليف القوى العاملة؛
- زيادة الإنتاجية والطاقة الإنتاجية؛

– زيادة الأداء والكفاءة؛

– إضافة قيمة عن طريق تحسين النوعية.

إلى جانب هذه الطرق توجد طرق أخرى لتخفيض التّكاليف تتضمّن: (Tanner, 2006: 32)[6]

– الاستثمار في إدارة المشروع: الإدارة الجيّدة هي طريق جيّد لإنجاز العمل بأسلوب اقتصادي وكفوء.

– إدارة الخطر هي من وسائل تخفيض التّكاليف عن طريق توقع المشاكل وامتلاك خطط العمل.

– الموظّفون المدربون بشكل جيّد يمكنهم إنتاج إنتاجية عالية ونوعية أفضل بالنّسبة لأموال أقل.

– التّعاون وسيلة لتخفيض التّكاليف إذ أنّ:

المشاريع المشتركة عبر مؤسسات قليلة، تؤدّي إلى اقتسام مهام وكلف المشروع، وبالتّالي تخفيض التّكاليف لكلّ شريك.

عمليات التبادل مع مؤسسات تملك أجهزة مكمّلة يُخَفِّضُ نفقات رأس المال لكلّ شريك.

– استعمال التّكنولوجيا والأتمتة يمكّن من تخفيض وقت وكلف الانسان.

– التّمسك بالحاجات الرئيسية والمتطلّبات الحرجة يساهم في تخفيض تكاليف المشروع.

ويشير (competitive advantage and value creation, n.d., 238) [7] إلى أنّ تخفيض التّكاليف يمكن أن يُحَقَّقَ في بعض الأحيان من خلال إخراج التّصنيع والخدمات عندما يقدّم المزودون (المجهزون) الخارجيون بدائل تكاليف أقل. عن طريق تخفيض التّكاليف مع الحفاظ على نفس مستوى النوعية، فشركات التّكاليف الأقلّ هي قادرة على تخفيض سعر الشركات المنافسة.

مزايا تخفيض التّكاليف:

يترتب على تخفيض التّكاليف ميزتين أساسيتين هما: (هل، جونز، 2001: 309)[8]

أوّلاً: نظراً لانخفاض التّكاليف، فإنّ رائد التّكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الربح. وإذا إتّجهت الشركات العاملة في نفس المجال الصناعي إلى فرض أسعار متشابهة لمنتجاتها، فسوف يستمرّ رائد التّكلفة في تحقيق أرباح أعلى من منافسيه نظراً لما يتمتع به من مزايا التّكلفة المنخفضة.

ثانياً: إذا ما زادت حدّة المنافسة داخل المجال الصناعي، وبدأت الشركات تتنافس على الأسعار، نجد أنّ رائد التّكلفة قادر على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الشركات الأخرى نظراً لانخفاض تكاليفه، ولهذين السّببين نرجح تحقيق رائد التّكلفة لأرباح تفوق في نسبها المعدّل المتوسط.

ثانياً: التّخفيض المستمرّ للتكاليف

مفهوم التّخفيض المستمرّ للتّكاليف

تعتمد قيمة الميزة التنافسية على دوامها واستمراريتها، فإذا وجد المنافسون أنّه من السّهل عليهم تقليد طرق التّكلفة المنخفضة الخاصّة بالشركة الرائدة، فإنّ ميزة هذه الشركة الرائدة ستكون قصيرة الأجل، لدرجة لا تسمح لها بتحقيق تفوق له جدواه في السّوق، وحسب (Varricchio & Bishop, 2009: 10)[9] يتضمّن مفهوم التّخفيض المستمرّ للتّكاليف الانتقال ما بعد اختصار التّكاليف وإلى إقليم أكثر تحدّي من التّفكير حول كيف تستعمل منظمة

رأسماها المالي والبشري، وكيف تُرتِّب بشكل حسن هذه الموارد لخدمة الزبائن وخلق عائدات مناسبة للمستثمرين.

العناصر الحرجة للتخفيض المستمرّ للتكاليف

من أجل التّخفيض طويل المدى للتّكاليف ، تحتاج الشركات للبحث عن جهود وحاجات تخفيض تكاليفها من خلال القيمة، السّرعة، والثقافة إذ تمثّل هذه الأخيرة العناصر الحرجة لتخفيض التّكاليف مثلما يوضحه الشكل رقم (4-3).

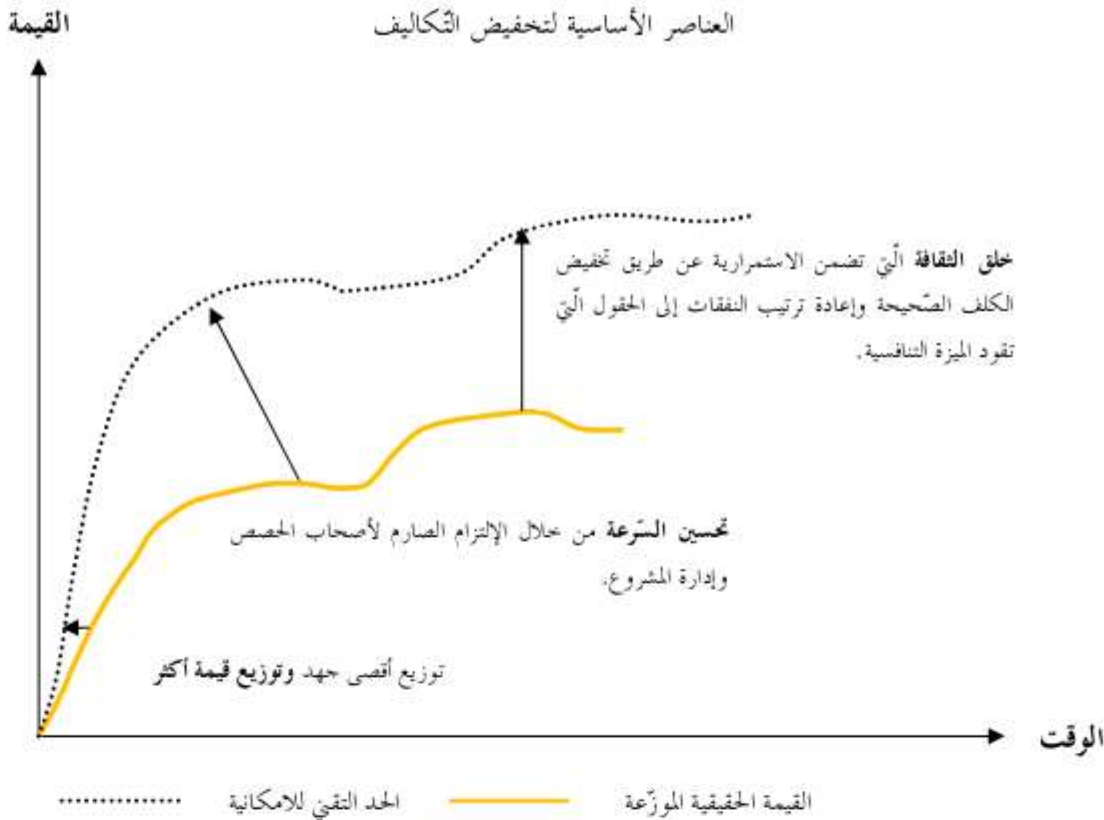
القيمة: يمكن أن تُحَقَّقَ هذه الأخيرة فقط من خلال فحص كلّ مُكوِّن انفاق، ومن المهم إدراك ودعم الأولويات الّتي ستساعد على قيادة نمو الدخل على المدى الأطول.

السّرعة: السّرعة هي تدفق أو توقيت تخفيضات الكلف الّتي تتأتى من توازن المدخرات (التّوفيرات) طويلة وقصيرة المدى. والسّرعة يمكن أن تُحَسَّنَ عن طريق امتلاك إدارة مشروع فعالة وموقع المشروع الملائم.

الثقافة: تَغَيُّر الثقافة ضمن المنظمة ضروري لتحقيق وصيانة التّخفيض المستمرّ للتّكاليف، وتدعم الثقافة انتقال الانفاق إلى الأنشطة الّتي تركّز على الأداء (Varricchio & Bishop, 2009: 5)[10].

الشكل رقم (3-4)

العناصر الأساسية لتخفيض التّكاليف



Source: Varricchio & Bishop. Op Cit. 5

المطلب الثّاني: تحقيق ميزة التّكلفة المنخفضة

أوّلاً: كيفية تحقيق ميزة التّكلفة المنخفضة

لتحقيق ميزة التّكلفة، يجب أن تكون التّكاليف التراكمية الإجمالية للشركة عبر سلسلة القيمة الخاصّة بها، أقلّ في مجموعها من التّكاليف التّراكمية لمنافسيها. وهناك طريقتان لتحقيق ذلك: (تومسون، ستريكلاند، 2006: 163)[11]

- أداء الأنشطة الدّاخلية لسلسلة القيمة والإدارة الفعالة للعناصر الّتي يمكن أن تقلّل من تكاليف أنشطة حيوية في سلسلة القيمة، بشكل أفضل وأكثر كفاءة من المنافسين.

- تجديد سلسلة القيمة بالشركة لتجاوز بعض الأنشطة الّتي تتسبب في تحقيق التّكاليف المرتفعة.

التّحكّم في محركات التّكلفة: هناك تسعة محركات أساسية يظهر تأثيرها عند تحديد تكاليف الشركة في كلّ قطاع من قطاعات أنشطة سلسلة القيمة: (تومسون، ستريكلاند، 2006: 163- 167)[12]

وفورات الحجم أو العيوب الاقتصادية للحجم: غالباً ما تخضع تكاليف أنشطة سلسلة القيمة لوفورات الحجم أو المساويء الاقتصادية للحجم؛ حيث ترتفع وفورات الحجم كلّما تمّ أداء الأنشطة بتكلفة أكثر انخفاضاً وبأحجام كبرى.

تأثيرات منحنى الخبرة والتّعلم: يمكن أن تنخفض تكلفة أداء أي نشاط بمرور الوقت، نظراً لوفورات منحنى الخبرة والتّعلم. ويمكن أن يُنْتِجَ اقتصاد التّكاليف القائم على الخبرة المكتسبة أكثر من مجرد تعليم الموظّفين كيفية أداء المهام المنوطة بهم بشكل أكثر كفاءة أوإصلاح أخطاء التّقنية الحديثة. وتشتمل المصادر الأخرى لوفورات التّعلم/ الخبرة على تصور طرق لتحسين تخطيط المصنع، وأساليب سير العمل، وإجراء تعديلات على تصميم المنتجات.

تكلفة مدخلات الموارد الأساسية: لا يتكبد كلّ المنافسين نفس التّكاليف مقابل العناصر الّتي يتمّ شراؤها من الموردين، أو الموارد المستخدمة في أداء أنشطة سلسلة القيمة. وغالباً ما تكون الكفاءة الّتي تدير بها الشركة تكاليفها، هي الحصول على مدخلات الموارد الأساسية كمحرك كبير لخفض التّكاليف الإجمالية.

الارتباط بأنشطة أخرى في سلسلة قيمة الشركة أو الصناعة: عندما تتأثّر تكلفة أداء أحد الأنشطة، بالكيفية الّتي يتمّ بها أداء الأنشطة الأخرى؛ فإنّه يمكن تقليل التّكاليف، عن طريق التّأكد من أنّ الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض يتمّ تنفيذها بطريقة متكاملة، ومنسقة، ومترابطة.

مشاركة الفرص السّائحة مع وحدات مؤسسية أخرى أو وحدات عمل أخرى داخل الشّركة: فغالباً ما يمكن لخطوط الإنتاج أو وحدات العمل المختلفة داخل الشركة، المشاركة المثمرة في نفس نظم معالجة الطّلبات وتحرير فواتير العملاء، أو استخدام فريق مبيعات مشترك لزيارة العملاء والاتّصال بهم.

مزايا التّكامل الرأسي للمؤسسة في مقابل التّعاقد مع موردين خارجيين: يمكن أن يسمح التّكامل الكلّي أو الجزئي في أنشطة الموردين، أو حلفاء القنوات الرئيسية للشركة، بتفادي تأثير القوّة التّفاوضية القويّة للموردين أو المشترين، في مواجهة الشركة. كذلك يحمل التّكامل الأساسي في طياته احتمالات النجاح، إذا كان هناك وفر كبير في التّكلفة، ناتج عن أداء شركة واحدة لأنشطة متقاربة في سلسلة قيمة الصناعة.

إعتبارات التّوقيت المرتبطة بمميزات المتحرك الأوّل في الصناعة وعيوبه: في بعض الأحيان تكون العلامة التّجارية الأولى في السّوق، قادرة على إرساء اسمها التّجاري والحفاظ عليه بتكلفة أقل من العلامات التّجارية الّتي تليها. وفي أحيان أخرى، عندما تتطور التّكنولوجيا بشكل سريع مثلاً، فقد يستفيد المشترون المتأخرون من انتظار تركيب معدات من الجيل الثّاني أو الثّالث، الّتي عادةً ما تكون أرخص وأكثر كفاءة.

نسبة استخدام الطاقة: تسمح معدّلات الاستخدام الكبيرة للطاقة، بتوزيع بنود الاهتلاك والتّكاليف الثابتة الأخرى

على حجم أكبر من الوحدات المنتجة؛ ممّا يؤدّي إلى تقليل التّكاليف الثابتة المرتبطة بكلّ وحدة.

الإختيارات الاستراتيجية وقرارات التّشغيل: يمكن أن ترتفع تكاليف الشركة أو تنخفض، من خلال اتّخاذ مجموعة متنوعة من القرارات الإدارية الدّاخلية، مثل:

- إضافة/ إلغاء الخدمات المقدّمة للمشترين.
- دمج خصائص أداء وجودة أكثر/ أقل في المنتج.
- ....

ومن خلال ما سبق ذكره من عوامل تحريك التّكلفة، فإنّه يتوجب على المدراء الّذين يستهدفون تخفيض تكاليف أنشطة سلسلة القيمة الفهم المستمرّ لهذه العوامل، كأساس لتحقيق التفوق على المنافسين في التحكّم في العوامل الّتي تحرك التّكاليف.

تجديد سلسلة القيمة وإعادة هندستها.

يمكن أن تنبع مميزات التّكلفة بشكل كبير من خلال العثور على طرق مبتكرة لإعادة هيكلة العمليات والمهام، وإلغاء الأنشطة منخفضة القيمة، والتّخلص من الكماليات، وتوفير الأساسيات بشكل اقتصادي. وتشتمل الطرق الأساسية الّتي يمكن للشركات تحقيق ميزة التّكلفة من خلالها على مايلي: (تومسون، ستريكلاند، 2006: 167-168)[13]

التّحوّل إلى تكنولوجيا التّجارة الإلكترونية: حيث يمكن لاستخدام الأنترنيت أن يتيح التّسوق والشراء، وكذا معالجة الطّلبات ودفع الفواتير عبر الأنترنيت وإجراء الاتّصالات السّريعة،..فإنّه يمكن لمثل هذه الأساليب الأخرى الحديثة، إعادة تنظيم سلسلة القيمة، وتقليل تكلفة القيام بالأعمال التّجارية.

استخدام توجهات بيع وتسويق مباشر للمستخدم النهائي: تستخدم شركات تطوير البرامج شبكة الأنترنيت بشكل متزايد في تسويق منتجاها وتسليمها للمشترين مباشرة. كما أنّ تحميل البرامج مباشرةً من الأنترنيت، يوفّر تكاليف إنتاج الأقراص المضغوطة لمثل هذه البرامج، وتسجيلها، وتعبئتها. ويكفل أيضاً استبعاد مجموعة الأنشطة والتّكاليف والأرباح الإجمالية المرتبطة بشحن المنتجات وتوزيعها. وباستبعاد كلّ هذه التّكاليف والأنشطة من سلسلة القيمة، يمكن لشركات تطوير البرامج بيع منتجاها بأسعار أقل من المستويات الّتي يمكن لتجار التّجزئة البيع بها.

تبسيط تصميم المنتج: وذلك من خلال استخدام أساليب التّصميم بمساعدة أجهزة الحاسب، وتقليل عدد الأجزاء ووضع مقاييس أو معايير موحدة للأجزاء والمكوّنات المستخدمة،..ممّا يبسّط ويوفّر من تكلفة سلسلة القيمة.

إزالة الإضافات الّتي لا لزوم لها: يمكن أن يساعد تقديم المنتجات أو الخدمات الأساسية فقط، الشركة على تخفيض التّكاليف المرتبطة باللّمسات الإضافية والخيارات المتعدّدة.

التّحوّل إلى عمليات تكنولوجية أبسط تعقداً، أو أقل أو أكثر تنظيماً أو أكثر مرونةً: بحيث يمكن للتصميم والتّصنيع بمساعدة أجهزة الحاسب مثلاً؛ تحقيق التّكيّف والتّوازن بين الكفاءة منخفضة التّكلفة وتخصيص المنتج وسماته المتميّزة.

التّغاضي عن استخدام المواد الأولية أو المكوّنات مرتفعة التّكلفة.

إعادة التّوزيع المكاني للمرافق: يمكن أن يساعد نقل المصانع إلى مواقع أقرب إلى الموردين، أو العملاء، أو كليهما، على تقليل تكاليف اللّوجيستيات الدّاخلية والخارجية للإنتاج.

التّوقف عن استخدام توجه إنتاج منتجات منمطة أو عامة للجميع: بحيث يتمّ التّركيز على منتج محدّد أو خدمة محدّدة لتلبية حاجة خاصّة ومهمّة للمشتري المستهدف.

إعادة هندسة العمليات التّجارية الجوهرية، لتعزيز خطوات العمل والتّخلص من الأنشطة منخفضة القيمة: حيث استطاعت بعض الشركات تخفيض تكاليف الأنشطة الّتي تمت إعادة هندستها بنسبة تتراوح من (30%) إلى (70%) مقارنةً بنسبة تتراوح من (5%) إلى (10%) المحتمل الحصول عليها من إجراء التّعديل والإصلاح المبتكر في الإنتاج.

ثانياً: الضغوط المرتبطة بتخفيض التّكاليف في الشركات الدولية

تضع الضغوط التّنافسية مطالب متضاربة تثقل كاهل الشركات الّتي تتنافس في السّوق العالمية. وتقتضي الاستجابة للضغوط المتعلّقة بخفض التّكلفة أن تحاول الشركة خفض تكلفة الوحدة الإنتاجية. ولتحقيق هذا الهدف؛ قد تلجأ الشركة إلى ممارسة أنشطتها الإنتاجية في الموقع الأقلّ تكلفة، أينما كان في كلّ بقعة من بقاع العالم. وقد تلجأ أيضاً إلى تقديم منتج نمطي وطرحه في السّوق العالمية للتحرك بإيجابية على منحنى الخبرة بأسرع ما يمكنها. ويجب على الشركات الدولية أن تتكيّف مع الضغوط الخاصّة بعمليات خفض التّكلفة، ويمكن أن تكون هذه الضغوط حادّة بالنّسبة للصناعات المنتجة للسلع والبضائع، حيث يكون تحقيق التّميز والتّفرد ذو المعنى على أساس من العوامل غير السّعرية أمراً شاقاً، وحيث يمثّل السّعر السّلاح التّنافسي الرئيسي. وتندرج المنتجات الّتي تخدم الحاجات العالمية تحت هذه الفئة. وتوجد وتتكوّن الحاجات العالمية عندما تتشابه أذواق وعوامل التّفضيل لدى المستهلكين في البلدان المختلفة، وينطبق هذا على المنتجات السّلعية التّقليدية مثل الكيماويات والنفط والصلب والسّكر وما شابه ذلك. كما أنّه يتجه أيضاً إلى أن يكون ذلك حقيقة في الكثير من السّلع الصناعية والاستهلاكية مثل الآلات الحاسبة المحمولة والرقائق المصنوعة من أشباه المواصلات، والحاسبات الشخصية. كما تتميّز الضغوط المرتبطة بخفض التّكلفة بالشدّة أيضاً في الصناعات الّتي يرتكز فيها المنافسون الكبار على الموقع منخفض التّكلفة، أو حيث يكون هناك فوائض كبيرة في الطاقة الإنتاجية، أو في المجال الّذي يتميّز بقوّة تأثير المستهلكين. كما يزعم كثير من المعلقين أنّ تحرير التّجارة العالمية والبيئة الاستثمارية خلال العقود الحديثة قد أدّى إلى زيادة الضغوط الخاصّة بالتّكلفة من خلال تيسير المنافسة الدولية (هل، جونز، 2001: 414 - 415)[14].

المطلب الثّالث: تخفيض التّكاليف والميزة التّنافسية

أوّلاً: الميزة التّنافسية القائمة على قيادة التّكاليف المنخفضة

تُؤَسِّسُ استراتيجية قيادة التّكاليف المنخفضة على حصر مواقع واستخدام القوّة الرافعة لكلّ مصدر ممكن من مصادر ميزة التّكاليف في أنشطة سلسلة القيمة في الشركة. كما يوضح الشكل رقم (3-5) يوجد العديد من الفرص أمام الشركات الّتي تسعى إلى بناء مزايا التّكاليف المنخفضة بين أنشطتها الأوّلية والمدعمة المضيفة للقيمة. عندما تكون إحدى الشركات الّتي تسعى إلى استراتيجية قيادة التّكاليف المنخفضة قد اكتشفت مصدراً مهماً

لتحسين وتخفيض التّكاليف، ومع ذلك، يجب حينئذ أن تبحث أيضاً عن طرق لتخفيض تكاليف نشاطها على ما هو أبعد بمضي الوقت. مصادر ميزة التّكاليف المنخفضة ليست ثابتة أو دائمة بدون تحسين مستمرّ وبحوث متواصلة من أجل نتائج عملية محسنة، تبسيط تصميم منتج، أو أساليب أكثر كفاءة لتوصيل خدمة. لذلك، يتطلّب بناء ميزة قائمة على التّكاليف أن تجد الشركة وتستغل كلّ الدوافع الممكنة لتخفيض التّكاليف، والّتي تسمح بكفاءة أكبر في كلّ نشاط مضيف للقيمة (بتس، لى، 2008: 304)[15]

الشكل رقم (3-5)

الميزة التنافسية القائمة على قيادة التّكاليف المنخفضة

الأنشطة المدعمة	البنية التحتية	رقابة مركزية على التّكاليف				
	إدارة الموارد البشرية	تدريب مكثف لتأكيد التوفير في التّكاليف يعني؛ تشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الأداء				
	تطوير التكنولوجيا	اقتصاد الحجم في مجال R&D والتطوير التكنولوجي تعلم وممارسة استهلاك الأحجام الكبيرة.				
	الشراء	الشراء من مصادر متعددة، قوّة تفاوضية أكبر مع الموردين				
الأنشطة الأوّلية		الشحن بكميات كبيرة ومستودعات ضخمة	اقتصاديات الحجم في المصانع، تأثير الخبرة	الشحن طبقاً للطلبات الكبيرة	التسويق الجماهيري، التوزيع الجماهيري، الحملات الاعلانية القومية	خدمة مركزية مرافق في المنطقة
		الامداد والتموين إلى الداخل	عمليات التّشغيل	الامداد والتّموين إلى الخارج	التّسويق/ المبيعات	الخدمة

المصدر: بتس، روبرت. أ.، ولى، ديفيد. (2008). الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية. (ترجمة: عبد الحكم الخزامى). دون: دار الفجر للنشر والتوزيع، 305.

ثانياً: التّخفيض المستمرّ للتكاليف والميزة التّنافسية يتضح من الشكل رقم (3-6) العناصر السّتة لبرامج التّخفيض الفعّال للتّكاليف في إطار تحسين وتعزيز الميزة التّنافسية (Wong, 2008: 6)[16]

الرؤية: Vision

الرؤية الّتي تُصنَّفُ مع استراتيجية الشركة والّتي تُدْعَمُ بواسطة المنفذين، تسمح باختيار فرص تخفيض التّكاليف المناسبة، الشركات الرائدة هي ناجحة فقط عندما يضع المنفذون رؤية واضحة للنجاح وينشغلون بوضوح في الدعم الثابت للبرنامج.

النظرة الافتراضية المعتمدة على التّجربة: Hypothesis- Driven Approach

الشركات الرائدة هي أكثر نجاحاً في التّعرف على الفرص للتحسين عندما يتحدون بشدّة الوضع الراهن، ويستعملون القياس المرجعي الخارجي لتشجيع تفكير جديد، وينفصلون عن الأمثلة السّابقة.

محفظة الأولويات Partfolio of Initiatives

مدخل المحفظة يساعد في إدارة الفرص والمبادرات (Initiatives) طوال دورة حياة المشروع، برنامج

التّخفيض الناجح للتكاليف يشمل نموذجياً محفظة من الانتصارات السّريعة قريبة المدى والبرامج التّحويلية طويلة المدى، المحفظة المتوازنة قد تساعد على خلق برنامج تمويل ذاتي، باستعمال المدخرات الأوّلية (المبكرة) للمساعدة الممكنة على تمويل مبادرات طويلة المدى بعائد أعلى.

إدارة البرامج المُجَرَّبَة وإدارة التّغيير: Experianced Program Management and Change Management تكافح العديد من الشركات بتطبيق برامج تخفيض التّكلفة لأنّ هذه المبادرات تُنَفَّذُ نموذجياً في الأوقات الصعبة، وتتطلّب جهد هام بالإضافة إلى الأعمال اليومية للمديرين والموظّفين، فعالية إدارة البرامج ضرورية لاستمرار المشاريع على الطّريق الصّحيح.

عملية التّتبع الشديد للمنفعة: Benefit- Tracking Process

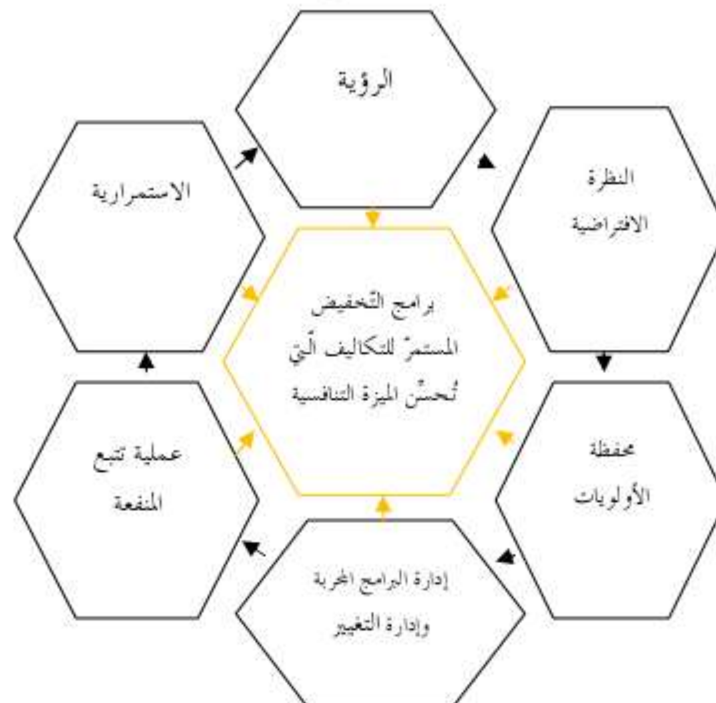
تتضمّن العمليات الموجودة لقيادة المسؤولية والإدراك تَتبُّع المزايا من خلال تعريف مقاييس التّحسين الواضحة لخلق المسؤولية، وبعد ذلك قياس ورقابة المزايا يساعد على قياس النتائج. العديد من الشركات تفشل في توزيع النتائج في برامج تخفيض التّكاليف لأنّ نظم التّقارير من يوم لآخر للأعمال لن تَتَّبعَ التّخفيض الصافي في هيكل التّكلفة المرتبط بالمبادرات السّابقة. التّتبع الدّقيق للمزايا ضروري لتقوية المسؤولية وتحديد إذا القيمة المالية تُنجَزُ في النهاية.

الانتقال الفعال من البرنامج الأوّلي إلى وظيفة دائمة ومستمرّة: Sustainable

تأسيس هيكل برنامج مستمرّ، ترتيب نظم إدارة الأداء، تحويل المعرفة لتضمين تقانة تخفيض التّكلفة في الشركة، وقيادة التّركيز على إدارة التّغيير كلّها تساعد على استمرار النتائج بمرور الوقت.

الشكل رقم (3-6)

العناصر الستة للتّخفيض الفعال للتكاليف



Source: Carol Wong. Op Cit. 6

المطلب الرّابع: نظم معلومات الموارد البشرية وتخفيض التّكاليف

يرى (Jaysundara, 2003)[17] أنّ نظم معلومات الموارد البشرية تساهم في تخفيض التّكاليف من حلال:

<u>اختصار الوقت:</u> وهذا من حلال

- ✓ الحصول السّهل على البيانات.
- ✓ أتمتة العمليات الإدارية.
- ✓ "الخدمة الذاتية" للموظّف.
- ✓ قاعدة المعلومات الكافية الّتي تؤدّي إلى صنع القرار المناسب وفي الوقت المناسب.
- ✓ الاستجابة السّريعة لاستفسارات الموظّف لتحسين الكفاءة والإنتاجية.

<u>اختصار التّكاليف:</u>

- ✓ قضاء وقت أقل في إنجاز المهام= نقود أقل
- ✓ اختصار العمل الورقي
- ✓ الدّقّة والتّوقيت المناسب لصنع القرار وبأقل التّكاليف.

أمّا (Broderick & Boudreau, 1991: 22)[18] فقد أوضحا دور نظم معلومات الموارد البشرية في تخفيض التّكاليف بالتّركيز على مزايا التّطبيقات الحاسوبية في ذلك وهذا على النحو التّالي:

- ✓ تقليل استخدام الورق
- ✓ التّقارير المعيارية
- ✓ زيادة الدّقّة في المعالجة
- ✓ انتشار التّقارير عبر الأقسام
- ✓ الإنذار المبكر عن أي انحراف عن الأهداف
- ✓ إنخفاظ الحاجة إلى خبراء الموارد البشرية
- ✓ المساعدة في انتشار قاعدة البيانات الخاصّة بتكاليف التّدريب على عاملي المنظمة
- ✓ زيادة الفرصة للابتكار في مجال الرقابة على تكاليف الموارد البشرية.

ومن أمثلة الشركات الّتي استفادت من نظم معلومات الموارد البشرية في تخفيض تكاليفها: شركة (Compaq) للحاسب: فقبل حوسبة تقارير أنشطة التّوزيع، إدارة الموارد البشرية ل (Compaq) وزّعت (600) تقرير سنوياً على (150) متلقي. بعد الحوسبة؛ وزّعت (7200) تقرير سنوياً على (600) متلقي، مع حفظ في التّكاليف قدر ب (47304) دولار سنوياً مقارنةً مع نظم التّقارير اليدوية القديمة. في فندق (Westin)، دمج الحاسب وفّر أكثر من (100000) دولار في معالجة أجور المستخدمين مع تخفيض الوقت المستغرق للاستقطاب. (Milkovich & Boudreau,1994 : 254)[19]

خلاصة المبحث الثّاني:

من خلال التّطرق إلى المفاهيم المتعلّقة بتخفيض التّكاليف كبعد من أبعاد الميزة التّنافسية يمكن استخلاص النقاط التّالية:

- ✓ يُعَبِّرُ مفهوم ميزة تخفيض التّكاليف عن الخفض العام للتّكاليف عن تلك الخاصّة بالمنافسين.
- ✓ تتمثّل أهم مزايا تخفيض التّكاليف في:
  - فرض سعر أقل من أسعار المنافسين.
  - رائد التّكلفة قادر على تحمل حدّة المنافسة بشكل أفضل من الشركات الأخرى نظراً لانخفاض تكاليفه.
- ✓ تعتمد قيمة الميزة التّنافسية على دوامها واستمراريتها، ويشمل مفهوم التّخفيض المستمرّ للتكاليف الانتقال ما بعد اختصار التّكاليف إلى استعمال المنظمة لرأسمالها المالي والبشري بشكل أحسن لخدمة الزبائن وخلق عائدات مناسبة للمستثمرين.
- ✓ لتخفيض التّكاليف طويل المدى، تحتاج الشركات للبحث عن جهود وحاجات تخفيض تكاليفها من خلال كلّ من القيمة، السّرعة، والثقافة.
- ✓ لتحقيق ميزة التّكلفة، يجب أن تكون التّكاليف التّراكمية الإجمالية للشركة عبر سلسلة القيمة الخاصّة بها أقل في مجموعها من التّكاليف التّراكمية لمنافسيها.
- ✓ تواجه الشركات الدولية ضغوط تنافسية مرتبطة بخفض التّكلفة، وتقتضي الاستجابة لهذه الضغوط أن تحاول خفض تكلفة الوحدّة الإنتاجية، كما يمكنها أيضاً تقديم منتج نمطي وطرحه في السّوق العالمية للتّحرك بإيجابية على منحنى الخبرة بأسرع ما يمكنها.
- ✓ تساهم نظم معلومات الموارد البشرية بشكل جلي في تحقيق هذا البعد التّنافسي خاصّة من خلال مزايا التّطبيقات الحاسوبية.

هوامش المبحث الثاني:

(1) تومسون، آرثر أيه ، وستريكلاند، أيه. جي (2006). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

(2) مرسي، نبيل، وسليم، أحمد. مرجع سبق ذكره.

(3) تومسون، آرثر أيه ، وستريكلاند، أيه. جي. مرجع سبق ذكره.

(4) Competitive advantage and value creation (n.d.). Journal of Economics and Management Strategy. Retrieved august 07, 2010 from: http:// www. worldscibooks. Com/ business/ 7171. Html.

(5) Tanner, Simon (2006). Handbook on cost reduction in digitization ——: MINERVA plus project.

(6) Tanner, Simon (2006). Cost reduction in digitization. ——: MINERVA plus project.

(7) Competitive advantage and value creation (n.d.). Op Cit.

(8) هل؛ شارلز، وجونز، جارديث. مرجع سبق ذكره.

(9) (10) Varricchio, John & Bishop, Miles (2009). Sustainable cost reduction how insurance companies can embed efficiencies for long – term operating improvement. —— : Ernst & Young LLp.

(11) (12) (13) تومسون، آرثر أيه ، وستريكلاند، أيه. جي. مرجع سبق ذكره.

(14) هل، شارلز ، وجونز، جارديث. مرجع سبق ذكره.

(15) بتس، روبرت. أ، ولي، ديفيد. مرجع سبق ذكره.

(16) Wong, Carol (2008). Enterprise cost reduction improving cost reduction program results. ——: Ernst & Young.

(17) Jayasundara, Sampath (2003). HRIS: the strategic value (Sri Lanka: hSenid software international incorporated. available at: http:// hSenid. com/ download.

(18) Broderick, Renae F., & Boudreau, John W. (1991). Op Cit.

(19) Milkovich, George T., & Boudreau, John W. Op Cit.

المبحث الثّالث: الجودة

تمهيد:

لقد تزايد إهتمام المؤسسات بالجودة، وذلك نظراً لدورها الكبير في دعم تنافسية هذه الأخيرة وضمان استمراريتها ونموها، باعتبارها سلاح تنافسي فعّال يساهم في تحسين الإنتاجية، وخفض التّكاليف، ورفع الحصّة السّوقية. وقد سعت الباحثة من خلال هذا المبحث إلى تناول أهم الجوانب المتعلّقة بالجودة باعتبارها بُعْداً من أبعاد الميزة التّنافسية الّذي تُركّز عليه الدّراسة الحالية، ومن ثمّ تناول أهم ما ورد في الأدبيات عن مدى مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق هذا البعد التّنافسي، وهذا من خلال إتّباع مجموعة من الخطوات موضحة على النحو التّالي:

المطلب الأوّل: ماهية الجودة

المطلب الثّاني: الجودة والاستراتيجيات العامّة للتنافس

المطلب الثّالث: الجودة والميزة التّنافسية

المطلب الرّابع: نظم معلومات الموارد البشرية والجودة

المطلب الأوّل: ماهية الجودة

أوّلاً: مفهوم الجودة

تعني الجودة ببساطة مقابلة متطلّبات الزبون (Oakland, 2000: 4)[1]. وعرّفها (Fawcett & Others, 2007: 33)[2] بأنّها: القيام بالأشياء الصّحيحة بشكل صحيح المرّة الأولى– كلّ مرّة. أمّا (مات سيقر، 2007 : 15)[3] فقد عرّفها على أنّها: إعطاء العميل ما يحتاجه اليوم بثمن مقبول له وبتكلفة نستطيع تحملها مرات ومرات، مع محاولة إعطاء هذا العميل ما هو أفضل في الغد. ومن الناحية الفنية، تمتلك الجودة معنيين: (1) خصائص المنتج أو الخدمة الّتي تؤثّر على قدرته لإشباع حاجات معينة و (2) منتج أو خدمة خالي من النقائص (Summers, 2005: 60)[4].

ثانياً: مفهوم التّحسين المستمرّ للجودة

التّحسين المستمرّ للجودة يمكن أن يوصف عملياً كفلسفة للتّحسين المستمرّ للعملية المرتبطة بالتّزويد بسلعة أو خدمة لمقابلة أو تجاوز توقعات الزبون، هذا يتطلّب مجموعة واسعة من الأفراد التّنظيميين، المدربين في التّقنيات والأدوات الإحصائية والمشجعين لعمل القرارات المعتمدة على تحليلهم للبيانات. ويختلف التّحسين المستمرّ للجودة عن الطرق التّقليدية لضمان الجودة بشكل أساسي في تأكيدها على فهم وتحسين العمليات وأنظمة العمل لغرض إضافة قيمة بدلاً من تصحيح أخطاء الأفراد (Shortell & Others, 1998: 594)[5].

ثالثاً: طرق و مزايا التّحسين المستمرّ للجودة

1. طرق تحسين الجودة: Methods for Improving Quality

تتضمّن طرق تحسين الجودة مايلي: الرقابة الإحصائية للجودة، الرقابة الإحصائية للعملية، مقاربة الصفر عيوب، فرق مشاركة الموظّف، (Six Sigma)، إدارة الجودة الشاملة. ويجب عند تطبيق الطرق المختارة من قبل مشرفي المستويات الإدارية العليا تَذَكُّر أنّ الطّريقة وحدها لا تضمَن الجودة العالية. على العكس، تعمل عمليات رقابة الجودة إذا كان الأفراد محفزين بشكل جيّد، يفهمون كيفية استعمال الطّريقة، ويستعملون الإبداع في حل المشاكل، وتتضمّن هذه الطرق مايلي: (Certo, 2006: 33–38)[6].

- الرقابة الإحصائية للجودة: Statistical Quality Control

هي البحث عن العيوب في الأجزاء، السّلع التّامة، أو أي نتائج أخرى مختارة من خلال أخذ العينات، الطّريق الأكثر دقّة لتطبيق الرقابة الإحصائية للجودة هو استعمال عينة عشوائية.

- الرقابة الإحصائية للعملية: Statistical Quality Process

بدلاً من الانتظار حتّى تكتمل العملية لأخذ عينة عشوائية، يمكن لمشغلي العملية استعمال الإحصائيات لمراقبة جودة الانتاج على قاعدة مستمرّة وهذا ما يُعْرَفُ بالرقابة الإحصائية للعملية حيث يقيس المُشَغِّل دورياً بعض سمات

ما الّذي يتمّ إنتاجه.

➢ مقاربة الصفر عيوب: Zero – Defects Approach

تقنية لرقابة الجودة تعتمد على فكرة أنّ كلّ فرد في المنظمة يعمل نحو هدف تسليم مثل هذه الجودة العالية الّتي كلّ سمات سلع وخدمات المنظمة خالية من المشاكل. المنظمة الّتي تستعمل مقاربة الصفر عيوب سيكون عندها منتجات ذات جودة ممتازة ليس فقط لأنّ الأفراد الّذين ينتجونها يبحثون عن الطرق لتجنب الأخطاء، لكن أيضاً لأنّ قسم الشراء يسعى إلى أن تصبح الفواتير مدفوعة في الوقت المناسب، قسم الموارد البشرية يعمل على إيجاد وتدريب موظّفين ذوي مؤهلات عالية.

➢ فرق مشاركة الموظّف: Employee Involvement Teams

فرق من الموظّفين الّذين يخطّطون طرق تحسين الجودة . فعند معرفة أنّ الأفراد الّذين يُنجِزُونَ العملية لهم معرفة من خبراتهم، العديد من المنظمات تشارك مباشرةً الموظّفين في تخطيط كيفية تحسين الجودة. تُؤسِّس العديد من الشركات فرق مشاركة الموظّف، فرق تحسين العملية، أو فرق العمل المدارة ذاتياً، الفريق المثالي لمشاركة الموظّف يتضمَّن في حدود ال (10) موظّفين ومشرفهم، الّذي يعمل كقائد للفريق. في هذا الدور، المشرف يجدول الاجتماعات، يُعِدُّ جداول العمل، ويشجّع مشاركة وتعاون أعضاء الفريق.

➢ Six Sigma:

هي طريقة لرقابة الجودة مصمّمة لتخفيض الأخطاء إلى (3,4) عيب لكلّ مليون عملية، الّتي يمكن أن تُعرَّفَ كأي وحدة عمل، مثل ساعة عمل، إكمال بطاقة إلكترونية، صفقة مبيعات. (Sigma هي تعبير إحصائي يعبر عن حجم الإختلاف الموجود في المنتج. في إطار رقابة الجودة، لتحقيق مستوى من Six Sigma؛ ناتج العمليات سيكون 99,9997% تماماً).

➢ إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

هي التّركيز الواسع المنظم على إرضاء الزبائن عن طريق التّحسين المستمرّ لكلّ عملية لتسليم السّلع أو الخدمات. هدف إدارة الجودة الشاملة هو مقابلة أو تجاوز توقعات الزبون.

2. مزايا التّحسين المستمرّ للجودة:

يمكن أن تَنتُجَ عدّة مزايا من التّحسين المستمرّ للجودة أوضحها (Gitlow & Others, 2005: 26)[7] على النحو التّالي: تقليل إعادة العمل، ارتفاع الإنتاجية، تحسين الجودة، انخفاض تكلفة الوحدة، إمكانية تخفيض السّعر، ارتفاع الروح المعنوية للموظّف. هذه السّمة الأخيرة تقود إلى مزايا أخرى: قلّة غياب الموظّف، قلّة الحرائق، اهتمام

أكثر في العمل، حافز متزايد لتحسين العمل. وهذه هي سلسلة التّفاعل للجودة. وكخلاصة، التّشديد على الإنتاجية فقط قد يعني خسارة الجودة ومن الممكن تناقص الإنتاج، غطس الروح المعنوية للموظّف، ارتفاع التّكاليف، عدم رضا الزبائن، من الناحية الأخرى؛ التّشديد على الجودة يمكن أن يعطي كلّ النتائج المطلوبة: تقليل إعادة العمل، زيادة الإنتاجية، تحسين الوضعية التّنافسية، زيادة الطّلب، أرباح أكبر، أعمال أكثر، وأعمال آمنة أكثر. يكسب العملاء جودة عالية بسعر أقل، يحصل المستثمرين على أرباح، ....

المطلب الثّاني: الجودة والاستراتيجيات العامّة للتنافس

قام (Porter) بتحديد قوى المؤسسة عبر ثلاثة استراتيجيات تنافسية، بمعنى استراتيجيات أين تقوم المؤسسة بتركيز مواردها وهي: استراتيجية قيادة التّكلفة، استراتيجية التّمييز، واستراتيجية التّركيز (السّوق المحدود)، ويمكن بناء استراتيجية اعتماداً على الجودة كما عرفها (GARVIN) بالقيام بـ: (بتيت، 2006: 65)[8]

- تركيز الموارد على مجموعة متناسقة من أبعاد الجودة:

الّتي تضفي قيمة على جزء من السّوق.

والّتي تكون مختلفة عن الأبعاد المكتسبة من طرف المنافسين.

- تسخير الموارد الضرورية للحصول على أعلى جودة بالنّسبة إلى الأبعاد المختارة.

ويمكن إيضاح علاقة الجودة بكلّ استراتيجية تنافسية على النحو التّالي: (بتيت، 2006: 65)[9]

أوّلاً: الجودة واستراتيجية تخفيض التّكاليف

بالنّسبة لاستراتيجية قيادة التّكلفة، فقد اِعتُبِرَت الجودة ولوقت طويل كمورد للتكاليف، ولهذا فهي غير متوافقة مع استراتيجيات الحصص السّوقية المبنية على أقل تكاليف مقارنةً بالمنافسين، ومنه فهي عامل غير مهم في هذه الاستراتيجية، خاصّةً وأنّه قد ساد اعتقاد لدى الغربيين يربط السّعر المرتفع بالجودة المرتفعة، والسّعر المنخفض بالجودة المنخفضة، وقد أُسقِطَ هذا الاعتقاد بواسطة عدّة بحوث وتطبيقات خاصّةً من طرف الصناعات اليابانية الّتي أثبتت بأنّ الاستراتيجيات المبنية على أبعاد الجودة كالمصداقية والمطابقة يمكن أن تكون ذات فعالية، حيث تعتمد هذه الاستراتيجيات على الجودة كوسيلة لرفع مستوى إنتاجية المؤسسة وذلك باعتماد تصميم بسيط للمنتج، والحرص أثناء عملية التّصنيع على مطابقة المنتوج للتصميم بما يسمح من تخفيض الأخطاء والبحث عن "المعيب صفر"، وبهذا عَرَفَ اليابانيون كيف يعرضون في الأسواق العالمية منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، مكسرين بذلك المعتقد الغربي، بفضل اهتمامهم بالجودة، وعملهم المستمرّ على تحسينها. ممّا ساعدهم على اكتساب تنظيم صناعي جيّد.

ثانياً: الجودة واستراتيجية التّمييز

إعتُبِرَت الجودة كعامل تفرقة بين عروض المؤسسات المتنافسة، فتستند استراتيجية التّمييز على مفهوم إبداع المنتجات والخدمات الّتي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن من تلك المعروضة من طرف المنافسين، وتكون أبعاد الجودة ذات الأولوية في هذه الاستراتيجية متمثّلة في: الأداء، الخصائص الثانوية، الطابع الجمالي للمنتجات

والخدمات. وتُعَدُّ الجودة عامل مهم في استراتيجية التّمييز حيث تسمح للمؤسسة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات وثبات جودها بما يتلاءم واحتياجاته.

ثالثاً: الجودة واستراتيجية التّركيز

أمّا استراتيجيات التّركيز، فتكون هذه الاستراتيجيات ذات أداء عالي عندما تكون مبنية على مزايا تنافسية مكتسبة في مجال الجودة. ويمكن إبراز دور الجودة في الاستراتيجيات العامّة للتّنافس في الجدول التّالي:

الجدول رقم (3-1)

مكانة الجودة في استراتيجيات التّنافس

استراتيجيات التّنافس	بعد الجودة المميزة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
استراتيجية قيادة التّكلفة	– المطابقة (غياب العيوب، غياب سوء التّشغيل) – تصميم بسيط وذو مصداقية للمنتوج يهدف إلى إنتاجية مرتفعة. – البحث عن الإبداع في طرق وأساليب التّصنيع	– تخفيض تكاليف الإنتاج، التّوزيع، والخدمات. – رفع الحصص السّوقية والأرباح عن طريق تأثيرات الحجم .
استراتيجية التّمييز	– التّصميم (تموضع المنتَج بالنّسبة للمنتجات المتماثلة معه والمعروضة والمقترحة من طرف المنافسين). – الأداء. – الخصائص والمميزات الثانوية. – البعد الجمالي، الإدراك، والشكل (Style) – البحث عن إبداع المنتجات.	– رفع هوامش الربح الوحدوية عن طريق رفع أسعار البيع. – ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
استراتيجية التّركيز	– مزج (خليط) بين الاستراتيجيتين السّابقتين	– دخول إلى أجزاء من السّوق ذات المردودية

المصدر: أحمد، بتيت. مرجع سبق ذكره. 66. **نقلاً عن:** Tarondeau, Jean- Claude & Huttin, Christine (2001). Dictionnaire de strategie d'entreprise. Paris: Édition Vuiber, P 24.

المطلب الثّالث: الجودة والميزة التّنافسية

أوّلاً: العلاقة بين الجودة، التّنافسية، والزبائن

أجْـمَلَ (Oakland, 2000: 16)[10] العلاقة بين كلّ من الجودة، التّنافسية، والزبون في النقاط التّالية:

– السّمعة الّتي تتمتع بها المنظمة تبنى على الجودة، الثقة، التّسليم، والسّعر. الجودة هي الأكثر أهمية من بين هذه الأسلحة التّنافسية.

– السّمعة للجودة الرديئة تدوم لوقت طويل، والسّمعة الجيّدة أو السّيّئة يمكن أن تصبح وطنية. إدارة الجودة

يمكن تعلُّمها واستعمالها لتحسين الجودة.

– الجودة هي مقابلة متطلّبات الزبون، وهذا لا يقتصر على الخصائص الوظيفية للمنتج أو الخدمة.

– الثقة هي قدرة المنتج أو الخدمة على مواصلة تلبية متطلّبات الزبون بمرور الوقت.

– تُسْعِدُ المنظمة الزبون عن طريق استمرار تلبية متطلّباته. وبالتّالي تحقيق الامتياز وكسب ولاء الزبون.

كما يوضح مخطّط (DEMING) العلاقة بين الجودة والقدرة التّنافسية على النحو التّالي:

الشكل رقم (3-7)

العلاقة بين الجودة والقدرة التنافسية حسب (DEMING)



المصدر: أحمد، بتيت. مرجع سبق ذكره. 75.

ثانياً: تأثير الجودة على أبعاد الميزة التّنافسية

يُقَالُ عن المنتج أنّه ذو جودة متفوقة، عندما يدرك المستهلكون أنّ هناك قيمة أكبر في صفات منتج معين، مقارنةً بنفس الصفات في منتجات منافسة. إنّ تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التّنافسية ذو بعدين. **أوّلاً**: إنّ توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين. وهذا الإدراك المعزز للقيمة يعطي الشركة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها. ففي صناعة السّيارات، على سبيل المثال، يمكن لتويوتا أن تفرض سعر أعلى لسياراتها بسبب الجودة المرتفعة لمنتجاتها. وهكذا، وبالمقارنة مع شركة جنرال موتورز، نجد أنّ تويوتا قد استحوذت على كلّ من عنصر التّكاليف المخفضة، والقدرة على فرض أسعار أعلى، وكنتيجة لذلك، فإنّ تويوتا دائماً ما تحقق

هامش ربح أعلى من جنرال موتورز. أمّا **التّأثير الثّاني للجودة المرتفعة على الميزة التّنافسية**، فيصدر عن الكفاءة العالية، والتّكاليف المخفضة للوحدة المصاحبة للمنتجات، الّتي يمكن الاعتماد عليها، فعندما تكون المنتجات يمكن الاعتماد عليها، فإنّ أقل وقت يُضَيِّعُه الموظّف يؤدّي إلى خروج منتجات معيبة، أو توفير أقل في مستواها عن المستوى المعياري.كما أنّه كلّما كانت المنتجات يمكن الاعتماد عليها، فإنّ قليلاً من الوقت سيتمّ انفاقه على إصلاح الأخطاء والعيوب، والّذي يُتَرْجَمُ إلى إنتاجية أعلى للموظّف، وتكاليف أقل للوحدة. وهكذا نجد أنّ المنتج عالي الجودة لا يُمَكِّن الشركة فقط من تمييز منتجها عن المنتجات الّتي يقدّمها المنافسون، ولكن إذا كان المُنتَج يُعتَمَدُ عليه، فإنّه أيضاً تؤدِّي إلى خفض التّكاليف (هل وجونز، 2001: 207- 210)[11].

ثالثاً: العلاقة بين الجودة ومؤشّرات التّنافسية

تلعب الجودة دور مهم في المنافسة اليوم؛ وذلك نظراً لمساهمتها في تحسين مؤشّرات تنافسية المؤسسة بما يـــؤدّي إلى تعزيز المركز التّنافسي لهذه الأخيرة، ويساعدها على كسب مزايا تنافسية.

1. العلاقة بين الجودة والتّكاليف

تتضح علاقة الجودة والتّكاليف في مايلي: (Gitlow & Others, 2005: 24)[12]

الخصائص:

الفقدان في الجودة يحدث عندما تُنتَجُ منتجات خصائصها تنحرف عن حاجات ورغبات الأفراد (أو مجموعة من الأفراد في قطعة سوقية معينة)، لهذا، عندما المنتج و / أو السّعر لا يناسب السّوق. هذا النوع من الفقدان يمكن أن يُعَالَجَ عن طريق إعادة تصميم المنتج وفق متطلّبات المستهلك و / أو عن طريق تعديل سعر المنتج. وعموماً، السّلع والخدمات بخصائص أكثر لها كلف أعلى للمنتج وأسعار أعلى للمستهلك مقارنةً بالمنتجات والخدمات بخصائص أبسط أو أقل.

الموثوقية والإتّساق:

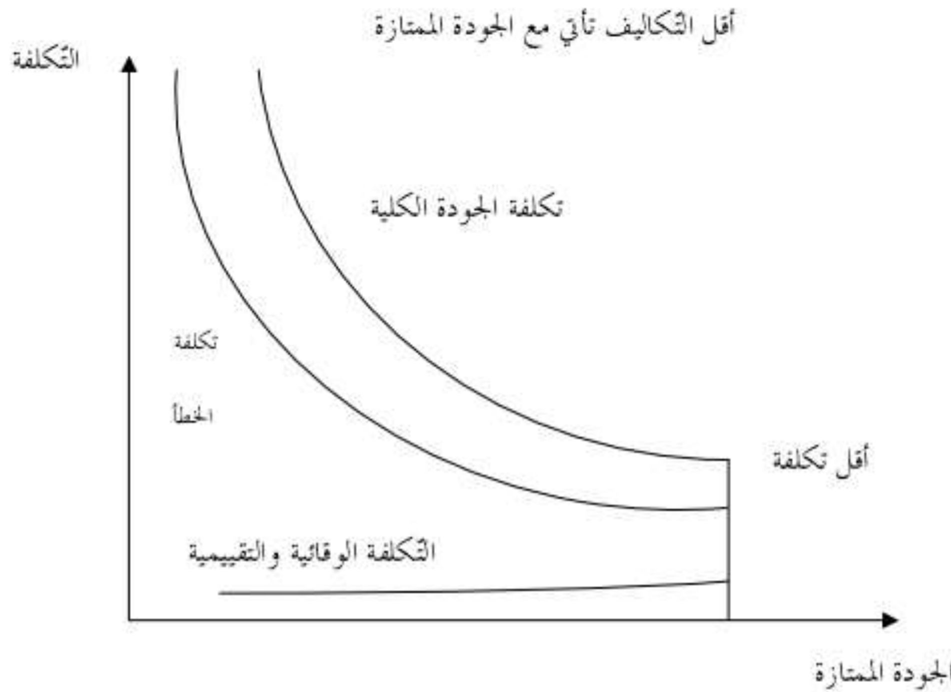
الفقدان في الجودة يَنْتُجُ أيضاً عندما تُوَلِّدُ عملية منتجات تفتقر خصائص جودتها إلى درجة متوقعة من الإتّساق والموثوقية. وتُدْرَسُ هذه الأخيرة أوّلياً باستعمال دراسات جودة التّوافق. الموثوقية والإتّساق تخلق علاقة عكسية بين الجودة والتّكلفة. عندما تكون درجة الموثوقية والإتّساق للمنتج عالية، جودة المنتج تكون عالية، والكلف الإجمالية لكلّ من المنتج والمستهلك تكون أقل.

وتتضمّن تكاليف الجودة أربعة مكوّنات هي: الوقاية، التّقييم، الخطأ الدّاخلي، والخطأ الخارجي. التّكلفة الوقائية هي: التّكاليف الّتي تقع لمنع حدوث العيوب. أمّا عن التّكلفة التّقييمية فهي تكلفة ضمان أنّ الجودة المصمّمة قد تمّ تحقيقها (تكلفة المعاينة والفحص). وفيما يخص تحديد تكلفة الخطأ الدّاخلي، فعندما يتقدّم المنتَج خلال عملية التّصنيع، سيتمّ فحصه عدّة مرات، وأي وحدة لا تحقّق المقياس المطلوب سيتمّ تخريبها، أو إعادتها إلى مرحلة مبكرة من العملية أو إصلاحها. وأخيراً؛ فإنّ تكلفة الخطأ الخارجي تعني أن يتحمل المنتجون شرعياً مسؤولية جودة

منتجاهم، وغالباً ما يمنحون ضماناً مكتوباً. فإذا تمّ تسليم وحدة قد مرت بكلّ مراحل التّصنيع إلى عميل وتمّ اكتشاف أحد العيوب بها، فالمنتج يجب أن يأخذ الوحدة المعيبة مرّة أخرى من العميل لاستبدالها، وإعادة العمل فيها أو إصلاحها إذا إدعت الحاجة. وتكلفة هذا العمل هي جزء من تكلفة الخطأ الخارجي. أمّا عن بيان أخطاء الفشل الخارجي فإنّ ذلك يعدّ من أكثر التّكاليف في إدارة الجودة وهي التّكاليف الّتي يجب تجنبها (أرمسترونج، 2003: 186- 187)[13]. وتتضح علاقة الجودة بالتّكلفة حسبما أوضحها أرمسترونج على النحو الموضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-8)

أقل التّكاليف تأتي مع الجودة الممتازة



المصدر: أرمسترونج، ميشيل (2003). المرجع المتكامل في تقنيات الإدارة الدليل الأكثر رواجاً لطرق الإدارة الحديثة. دون: مكتبة جرير، 188.

2. العلاقة بين الجودة والأداء المالي

من وجهة نظر (Morris, 2003: 33-34)[14]؛ الإنفاق على كلف التّجنب والتّقييم تُخفّضُ من تكاليف الأعطال الدّاخلية والخارجية. بالمقابل، اختصار تكاليف التّجنب والتّقييم يمكن أن يقود إلى الارتفاع في كلّ من تكاليف العطل الدّاخلية والخارجية. وعلى أية حال، الطّريقة الأكثر شعبية بين خبراء الجودة هي أنّ (1$) من تكاليف التّجنب يمكن أن تخفض تكاليف العطل الدّاخلية ب (10$) وتكاليف العطل الخارجية ب (100$). رغم ذلك، العلاقة بين الجودة والربحية ليست مفهومة بشكل واضح. فالاعتقاد الأكثر انتشاراً هو أنّ الجودة لها أثر إيجابي على الأداء المالي للشركة. هذا الارتفاع في الأداء المالي يأتي من الزيادة في الانتاجية الّتي ترجع إلى قلّة إعادة العمل، انخفاض التّكاليف و/ أو من خلال زيادة رضا المستهلك الّذي يقود إلى زيادة أو ثبات حجم المبيعات. ونتيجة ذلك، صورة قيمة الجودة يمكن أن تزيد هوامش الربح.

المطلب الرّابع: نظم معلومات الموارد البشرية والجودة

يوضح (Broderick & Boudreau, 1991: 22) [15] الدور الّذي يمكن أن تلعبه نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلّبات الجودة وكذا تحقيق رضا الزبون وهذا من خلال عمل الأفراد بكفاءة ومهارة إذ يمكّن هذا النوع من النظم من:

زيادة الوقت المخصص في تحقيق متطلّبات الجودة.

تمكّن من إعداد التّقارير حسب الطّلب وكذلك إدخال البيانات.

زيادة إدراك معلومات الموارد البشرية ويمكن أن تقود إلى تحسينها.

تمكين المديرين التّنفيذيين من اتّخاذ القرارات الخاصّة بالموارد البشرية بالاطّلاع على خبرة الموارد البشرية.

زيادة تفصيل برامج الموارد البشرية.

زيادة خط الرضا بفهم الموارد البشرية.

زيادة الفرصة للابتكار والإبداع في نوعية الموارد البشرية / رضا الزبون.

خلاصة المبحث الثّالث:

من خلال التّطرق إلى بعض المفاهيم المتعلّقة بثاني بعد من أبعاد المتغيّر التّابع للدّراسة يمكن الإشارة إلى النقاط التّالية:

- ✓ تعني الجودة ببساطة مقابلة متطلّبات الزبون.
- ✓ يعني التّحسين المستمرّ للجودة التّحسين المستمرّ للعملية المرتبطة بالتّزويد بسلعة أو خدمة لمقابلة أو تجاوز توقعات الزبون.
- ✓ تتضمّن طرق تحسين الجودة: الرقابة الإحصائية للجودة، الرقابة الإحصائية للعملية، مقاربة الصفر عيوب، فرق مشاركة الموظّف، (Six sigma)، إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ يمكن أن تنتج عدّة مزايا عن التّحسين المستمرّ للجودة أهمها: تقليل إعادة العمل، ارتفاع الإنتاجية، تحسين الجودة، انخفاض تكلفة الوحدة، إمكانية تخفيض السّعر، ارتفاع الروح المعنوية للعمال.
- ✓ يتضح تأثير الجودة على أبعاد الميزة التّنافسية في بعدين:
  1. توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين.
  2. عندما تكون المنتجات يمكن الاعتماد عليها، فإنّ أقل وقت يُضيّعُهُ الموظّف يؤدّي إلى خروج منتجات معيبة، أو توفير أقل في مستواها عن المستوى المعياري.
- ✓ علاقة الجودة بالتّكاليف:

– **الخصائص:** السّلع والخدمات بخصائص أكثر لها كلف أعلى للمنتج وأسعار أعلى للمستهلك مقارنةً بالمنتجات بخصائص أبسط

– **الموثوقية والإتّساق:** عندما تكون درجة الموثوقية والإتّساق للمنتج عالية، جودة المنتج تكون عالية، والكلف الإجمالية لكلّ من المنتج والمستهلك تكون أقل.

- ✓ علاقة الجودة بالأداء المالي: للجودة أثر إيجابي على الأداء المالي هذا الارتفاع في الأداء المالي يأتي من الزيادة في الإنتاجية الّتي ترجع إلى قلّة إعادة العمل، انخفاض التّكاليف و / أو من خلال زيادة رضا المستهلك الّذي يقود إلى زيادة أو ثبات حجم المبيعات. نتيجة ذلك؛ صورة الجودة يمكن أن تزيد هوامش الربح.
- ✓ تلعب نظم معلومات الموارد البشرية دور مهم في تحقيق متطلّبات الجودة، وكذلك تحقيق رضا الزبون من خلال عمل الأفراد بكفاءة ومهارة، وهذا نتيجةَ إمكانية مساهمة هذه النظم في ذلك خاصّة من خلال مزايا التّطبيقات الحاسوبية.

هوامش المبحث الثّالث:

(1) Oakland, John s. (2000). Total quality management text with cases. butterwork Heinemann.

(2) Fawcett, Stanley E. (2007). Supply chain management from vision to implementation. New Jersey: Pearson Education, inc.

(3) سيقر، مات (2007). المرجع العالمي لإدارة الجودة. (التّرجمة باعتماد: خالد العامري). القاهرة: دار الفاروق للنسر والتّوزيع.

(4) Summers, Donna c. s (2005). Quality management creating and sustaining organizational effectiveness. New Jersey: Pearson Education.

(5) Shortell, Stephen m. (1998). Assessing the impact of continuous quwlity improvement on clinical practice: what it will take to accelerate progress. The Milbank Quarterly, Vol. 76, No.4.

(6) Certo, Sammuel C. (2006). Supper vision concept and skill-building. Mc graw- hill companies, inc.

(7) Gitlow, Howard S., & Others (2005). Quality Management. USA: The Mc Graw Hill Companies, inc .

(8) (9) أحمد، بتيت. مرجع سبق ذكره.

(10) Oakland, john s. Op Cit.

(11) هل، شارلز، وجونز، جارديث. مرجع سبق ذكره.

(12) Howard S. Gitlow & others, Op Cit.

(13) أرمسترونج، ميشيل (2003). المرجع الكامل في تقنيات الإدارة الدليل الأكثر رواجاً لطرق الإدارة الحديثة. مكتبة جرير.

(14) Morris, Philip Wayn (2003). Quality and competitive advantage: an empirical study of ISO 9000 adoption in the electronics industry. Unpublished doctorat in philosophy, faculty of texas.

(15) Broderick, Renae F., & Boudreau, John W. (1991). Op Cit.

المبحث الرّابع: الإبداع

تمهيد:

يستحوذ موضوع الإبداع على اهتمام ودراسة كثير من الباحثين في شتّى ميادين المعرفة لأنّه من أعلى إنجازات العنصر البشري مرتبةً ومكانةً. ويعتبر أحد أهم المتطلّبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدّي المنظمات أعمالها بالطرق التّقليدية، فذلك يؤدّي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، فالمنظمات الّتي تبغي النجاح عليها أن تعتمد الإبداع كأحد العناصر المميّزة لها، ومع عولمة النظام الاقتصادي، أصبح الإبداع في خلق منتجات، أسواق، وممارسات تنظيمية جديدة مهم أكثر فأكثر لهذه الشركات في المنافسة العالمية. ورغبةً من الباحثة في التّعرف أكثر على هذا البعد التّنافسي، وكذلك درجة مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية (المتغيّر المستقل للدّراسة) في تحقيقه، تمّ تناول جوانب مختلفة لموضوع الإبداع، وهذا بإتّباع جملة من الخطوات على النحو التّالي:

المطلب الأوّل: مفاهيم عامّة حول الإبداع

المطلب الثّاني: الإبداع في الشركات العالمية

المطلب الثّالث: الإبداع والميزة التّنافسية

المطلب الرّابع: نظم معلومات الموارد البشرية والإبداع

المطلب الأوّل: مفاهيم عامّة حول الإبداع

أوّلاً: تعريف الإبداع والمفاهيم ذات العلاقة

تمّ تناول موضوع الإبداع ضمن تخصّصات علمية مختلفة، وقد وردت الكثير من التّعاريف له فضلاً عمّا أثير من جدل عند ترجمته إلى اللّغة العربيّة واختلاف الآراء حول الكلمة المرادفة الّتي تعطي المعنى الدقيق لهذا المصطلح، ومن جهة أخرى، تداخل هذا المفهوم وعلاقته مع مفاهيم أخرى. ومن هذا المنطلق؛ ستحاول الباحثة تناول بعض التّعاريف البارزة للإبداع مركّزةً على محاولة التّمييز بين هذا المفهوم ومختلف المفاهيم ذات العلاقة وهذا وفقاً لما عكسته مختلف الأدبيات.

1. تعريف الإبداع: Innovation

يرى (Drucker) أنّ الإبداع هو الطّريقة الّتي يعتمدها المقاول لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً. وعرّفته (Amabil,1998) بتشخيص المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة (الزيادات، 2008: 358)[1]. و يمكن التّعبير عنه أيضاً كعملية لتعريف، خلق، وتوزيع مزايا أو قيم منتج جديد الّتي لم تعرض في السّوق (Kotler & Others, 1999: 603)[2].

2. التّمييز بين الإبداع والمفاهيم ذات العلاقة

الإبتكار: Creation

يُعرِّف (بلوط، 2005: 357)[3] الإبتكار على أنّه المقدرة أو البراعة الفردية (أو ربما الجماعية) في خلق أفكار جديدة (أو مفاهيم جديدة) أو اكتشاف سبل جديدة (بهدف تطوير أفكار جاهزة ومفيدة). بينما الإبداع هو تطبيق الأفكار الجديدة أو جلب الابتكارات نحو التّطبيق العملي.(الزيادات، 2008: 358)[4]

الإختراع:

يعني الاختراع إيجاد أو التّوصّل إلى شيء جديد لم يكن موجوداً، أو هو وقوع أوّل فكرة لعملية أو منتج، أو هو إيجاد شيء له وجود مادّي ملموس واستخدام محدّد (قنديل، 2010: 123)[5]. ويرى (الزيادات، 2008: 359)[6] أنّ الإختراع هو جزء من عملية الإبداع، وأنّ الإبداع اختراع في مرحلة التّطبيق.

التّغيير: Change

التّغيير بدوره يتداخل مفاهيمياً مع الإبداع، وقد أوضح (الزيادات، 2008: 359)[7] مفهوم التّغيير وميّز بينه وبين الإبداع كمايلي:" هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمدها المنظمة وتختلف عن تلك السّارية في الاستخدام، ويتّسم بالشمولية والاستمرارية، متفقاً مع الإبداع، ولكن يختلف عن الأخير من حيث (الحدّة، المخاطرة، والكلفة) الّتي ترتفع في الإبداع، لذا فهما مكملان لبعضهما، لأنّ الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التّغيير، وأنّ التّغييرقد يُوَلّدُ إبداعات في هياكل أو وظائف المنظمة، ومن ثمّ كلّ إبداع هو تغيير، ولكن ليس كلّ تغيير هو إبداع.

كذلك يختلف مفهوم الإبداع عن مصطلحات **التّطوير والتّجديد والتّحديث** فبينما يقصد ب**التّطوير**

(Development) بأنّه التّغيير المخطّط بهدف الانتقال من وضع إلى وضع أفضل. أمّا **التحديث** (Modernization) فيُقصَدُ به السّعي إلى جعل الشّيء صالحاً للاستخدام بمعنى أنّ الشّيء موضوع التّحديث قد تقادم ولم يعد صالحاً للاستخدام في الوقت الحالي فيحتاج إلى تحديث. ويعني **التجديد** إعادة القيمة الجمالية والاستخدامية للشيء إلى ما كانت عليه أو على الأقل الاقتراب منها، وقد يصاحب التّجديد تطوير وتحديث بإدخال إضافات على الشّيء تعيد له القيمة الجمالية أو الاستخدامية وتجعله يساير الوقت الحالي (قنديل، 2010: 124)[8].

ثانياً: النموذج المتكامل لعملية الإبداع

قدّم (Singh & Others) النموذج المتكامل لعملية الإبداع على النحو الموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-9)

عملية الإبداع

وضع الأهداف:	بحث الفكرة	تنظيم الإبداعات	إدارة التحويل
1. الارتباط بالأهداف التنظيمية	1. توليد الفكرة	1. بناء الفريق	1. التخصيص لمدير المشروع
2. القدرة على الرقابة والتوجيه	2. تكنولوجيا الكشف	2. الفحص	2. تقليل الخطر
	3. تحليل الإتجاه	3. تخصيص الموارد	3. التّعرف على ابداعات القمة
	4. إدارة المعلومة	4. المراقبة	

Source: Singh, Ghajendra , & Others (2007). Managing innovation for competitive advantage: an integrated approach model. Indian Management Studies Journal, 11(2007), 165-169.

ويمكن الإشارة إلى النقاط الموضحة في الشكل أعلاه كمايلي: (Singh & Others, 2007: 165- 168)[9]

وضع الأهداف:

الخطوة المنطقية الأولى في إدارة الإبداع هي وضع أهداف واضحة، ترتبط بالأهداف الجوهرية للمنشأة. وتتمّ عملية الرقابة والتّوجيه طول عملية الإبداع.

بحث الفكرة:

بحث الفكرة يجب أن يشمل المجالات التّالية:

1. توليد الفكرة:

الأفكار النافعة تولد في بيئة مساعدة إيجابياً أين يشعر الموظّفون بأنّهم مندفعون وأحرار للتعبير عن رأيهم دون الخوف من التّقييم. ومن المهم أيضاً أنّ أفكارهم تكون محكومة بإنصاف وبشكل بناء. وفي حالة العكس، لن يشعر الأفراد بأنّهم محفزين للبحث عن أفكار جديدة، أو لإشراكهم مع الفريق. فهذا قد يُضّرُ بالمنظمة ويجعلها تفقد سلاحاً تنافسياً فعّالاً: أفكار جديدة. كما يمكنها أن تفقد طاقة وإلتزام أفرادها.

2. تكنولوجيا الكشف:

حتّى تُجَارِي المنظمة آخر التّطورات، ولا تحرم من أي إتّجاهات، عليها البحث عن التّكنولوجيا على قاعدة مستمرّة حول العالم. فالمنظمات يجب أن تعتبر العالم كخزان لمختلف الكفاءات الجوهرية الّتي يمكن الدخول إليها من خلال المشاريع المشتركة، التّحالفات، والاستحواذات. ومن الأمثلة الكلاسيكية هي (Swatch) الّتي قلدت مهارة صنع السّاعة السّويسرية وتعلمت الآن كيف تصنع ساعات بلاستيكية من (Lego)، فيجب على الشركة أوّلاً أن تُميِّز كفاءاتها الجوهرية وراء قوى منتجاتها وخدماتها، ثمّ تبحث عن الكفاءات الّتي تمتلكها شركات أخرى.

3. تحليل الإتّجاه:

تقديم منتج ناجح يتطلّب تحليل إتّجاه معلومات تفضيل المستهلك، والتّطورات التّكنولوجية.

4. إدارة المعلومات:

البحث عن الأفكار الجديدة سيقود إلى تراكم واسع من المعلومات، كلّ من هذه المعلومات قد لا تكون وثيقة الصلة حقاً، فالمعلومات الّتي يحتاجها الموظّفون أيضاً تتفاوت في مستويات مختلفة. البدء بشبكة تنظيمية داخلية للتّزويد بمعلومات مصنعة مباشرة لكلّ مستوى إدارة سيساعد العديد في الاستعمال الفعّال للمعلومات. فحص المعلومات ذات العلاقة، جعلها متاحة للموظّفين المعنيين، وجعل الدخول سهل هو العمل الرئيسي لأولئك الّذين يديرون المعلومات في المنظمات.

تنظيم الإبداعات:

هذا الجزء الرئيسي لإدارة الإبداع، يتطلّب العدد الأكبر للأفراد والحجم الأكبر للموارد. محفظة الإبداعات المولّدة عن طريق المنشأة تتطلّب الفحص، تقييم واضح، واختيار نوعي للمشاريع. كما يتضمّن تنظيم الإبداعات أيضاً الرقابة المستمرّة وإشراف أثناء عملية الإدارة.

إدارة التّحويل:

هذه المرحلة الأخيرة لإدارة الإبداع لها أهمية خاصّة. ففي هذه المرحلة؛ يُضمَنُ أنّ اختيار الإبداعات في مرحلة ما قبل التّطوير معروضة على مسؤول مدراء المشروع. هذه العملية الشاملة قد تدوم لعدّة شهور، كون مدراء المشروع يجب أن يتوقعوا ارتفاع في التّكاليف كنتيجة للإبداعات المقترحة. ولكون مدراء المشروع يجب أن يراقبوا ميزانياتهم،في مرحلة تحويل الإبداعات، الهدف هو تخفيض الخطر للمشاريع المختلفة. القرارات على مشروع معين يجب أن تأخذ بُعْدَ: وزن الوقت، الكلفة، والجودة الواحد تلو الآخر. عند موازنة مؤشّرات خطر السّوق والتّكنولوجيا، المشاريع الأكثر خطراً يمكن أن تُلغَى في الوقت المناسب، تفادياً للمشاكل والأخطاء اللاّحقة.

ثالثاً: أنواع وتقنيات الإبداع

- **أنواع الإبداع:**

أوضح (Wolff & Others, 2007: 7)[10] الأنواع التّالية للإبداع:

إبداع السّلع والخدمات:

يتضمّن تقديم سلع وخدمات تختلف من ناحية الخصائص الوظيفية، القدرات التّقنية، سهولة الاستعمال، الديمومة، أو أبعاد أخرى مثل المدخلات الحيوية، النوعيات البيئية والسّامة.

إبداع العملية:

هو تطبيق طريقة توزيع أو إنتاج جديدة أو محسنة.

إبداع النظم:

يذهب بعيداً عن إبداع المنتج والعملية. يتضمّن تقديم نظام منتجات معقد مثل أنظمة منتج _ خدمة جديدة، كما يمكن لإبداعات النظم أن تتعلق أيضاً بإنجاز تحويلات أكثر في أنظمة البنود مثل الكهرباء، النقل، أو الزراعة.

الإبداع التّنظيمي:

يتضمّن خلق ممارسات أو طرق عمل جديدة لإدارة المنظمة. أنظمة الإدارة البيئية (مثل: الإتّفاقية النقدية الأوربية، ISO 14000) تشكل إبداعات تنظيمية مشهورة. في الشركات، الإبداعات التّنظيمية يمكن أن تتضمّن الإبداعات التّسويقية. وبمعنى آخر طرق التّسويق الجديدة الّتي تحسّن تغليف المنتج، ترويج، أو تسعير المنتج.

إبداعات السّياسة:

هي سياسات عامّة تعتبر جديدة إلى الوضع المتبناة فيه. فيما يتعلّق بالسّياسات البيئية، صانعو السّياسة قد يتدعون على مواد البحث الطبيعية_ الحيوية الّتي يعالجون (ومثال على ذلك: المياه القذرة، التّربة، الاشعاعات الغازية للبيوت الزجاجية)، الأدوات الّتي يستعملون (معايير، علامات بيئية، الضرائب الخضراء، تقييم الأثر البيئي، وأشكال تنظيمية أوسع (الوزارات البيئية، المجالس الاستشارية).

- **تقنيات الإبداع:**

يجب أن يُمَيَّزَ الإبداع بطرق مختلفة؛ قد يُسْتَعْمَلُ من طرف الأفراد، من طرف الجماعات،..قد يدعم التّفكير المتقارب، التّفكير بشكل تحليلي،..أو أي طرق تمييز أخرى. وللإبداع ثلاث أنواع من العناصر الفعالة وهي: (Smith, 1990 :131)[11]

– **الاستراتيجيات**: تعتبر النوع الأهم، وهي وسائل فعالة لتوليد الأفكار.

– **الوسائل**: وهي النوع الأقل شيوعاً، وهي أدوات تحفيزية تدعم الاستراتيجيات.

– **المساعدون**: هم وسائل سلبية لتشجيع إنتاج الفكرة، يعزّز المساعدون الظروف الّتي من المحتمل أن تظهر فيها الأفكار.

وتتمثّل الاستراتيجيات حسب ما أوضحه (Smith) فيما يلي:

الاستراتيجيات التّحليلية:

تُبَيِّنُ هذه الأدوات قيمة التّفكير المتقارب، المركز لتوليد الفكرة. التّحليل عبارة عن أداة تحليلية الّتي تُفَرِّعُ الأشياء

إلى خواص أو أجزاء مكوّناها. وتنتج الأفكار عن طريق تغيير خواص أو أجزاء معينة. وتُستَعْمَلُ الطرق التّحليلية في الغالب لخلق أفكار منتج جديد.

استراتيجيات البحث:

تعتمد هذه الاستراتيجيات على الاسترجاع الموجه للمعلومات من الذاكرة. وتستغل قدرة العقل للتّحرك من مفهوم أو فكرة واحدة إلى أخرى على طول الطّريق الذهني للأنواع المختلفة. وتفترض هذه الاستراتيجية أنّ العلاقات التّرابطية بين الأفكار يمكن أن تعكس حل للعلاقات وثيقة الصلة بالموضوع.

الاستراتيجيات المعتمدة على الخيال:

الاستراتيجيات في هذا النوع تتطلّب تَخيُّل محكم، لحالات غير واقعية أو إدارة السّيناريو الذّهني الواسع. يتخيَّل الشخص عند استعمال استراتيجية الخيال حالات تنخفض فيها قيود الحقيقة.

المطلب الثّاني: الإبداع في الشركات العالمية

أوّلاً: مفهوم الإبداع وأهمية الفهم المشترك

لفهم الطبيعة المرتبطة بعملية الإبداع، من المفيد التّفكير بالأقسام الوظيفية المختلفة الّتي تشارك كميادين (Arenas). هذه الميادين هي تقسيمات مسؤولة عن الوظائف، وقد ميّز كلّ من (Hage and Hollingsworth) بين ست ميادين: البحوث الأوّلية والتّطبيقية، التّطوير، الإنتاج، تسويق ومراقبة الجودة. هذه الميادين يمكن أن توجد ضمن المنظمة، لكنّها يمكن أن تتجاوز الحدود التّنظيمية ومن ثمّ تتضمّن شركاء تعاون خارجي، خبراء، زبائن وموردين. ولا تحتاج هذه الميادين أن تكون كلّها محلية ضمن دولة واحدة. بالرغم من أنّ هذه الميادين الوظيفية تعمل بشكل مستقل، النتائج العامّة القيّمة تتطلّب ترابطات قوية بين هذه الميادين، هذه التّرابطات هي مهمّة كونها تساعد على تنسيق الجهود المختلفة وتنقل المعرفة الضمنية والواضحة. علاوةً على ذلك، تخلق فهم مشترك لمشروع الإبداع بين كلّ الممثلين. وتجعل الكلّ يعمل نحو هدف مشترك. وبالرغم من أنّ هذا الفهم المشترك يختلف عن وجهات النظر المختلفة للأطراف المعنية، في الوقت نفسه تتحمل خصائص عالمية كافية لخلق هوية عالمية مشتركة. أساساً، الفهم المشترك يعكس مشروع الإبداع نفسه، يتضمَّن ليس فقط حقائقه الصعبة، لكن أيضاً يتضمَّن أكثر العناصر الضمنية (Mattes, 2006: 5)[12].

ثانياً: أبعاد إدارة الإبداع في الشركات العالمية

إدارة الإبداع العالمي يمكن أن تبنى على خمسة أبعاد هي: (Fallah & Lechler, 2008: 67-70)[13]

1. استراتيجية الإبداع:

الاستراتيجية الواضحة للإبداع العالمي هي العنصر الواضح للنجاح في الشركات العالمية. الاستراتيجية هي شرط للوصول الكفء للمعرفة السّوقية والتّكنولوجيا المنتشرة، والسّماح بتفضيل أين يمكن لمراكز (R&D) أن توضع بالاعتماد على إمكانية نجاح السّوق والإبداع، وتقود الاستراتيجية كلّ أبعاد الإدارة الأخرى. يجب أن يعتمد هيكل المنظمة على الاستراتيجية لتعظيم التّخصيص الفعّال والكفوء للموارد لتحقيق الميزة التّنافسية. وفي حالة الشركات

متعددة الجنسيات ، عملية اكتساب المعرفة هي متكاملة عبر كامل الشركة ويوجّه البحث والتّطوير حول العالم في الأماكن الّتي تقدّم أفضل الشروط. ومراكز (R&D) خارج الدولة الأم يجب أن تتكامل في شبكة المعرفة في كامل أنحاء الشركة لتعظيم الأنشطة الإبداعية للمؤسسة عالمياً.

2. الهيكل التّنظيمي:

الطّريق المنظم للشركات متعددة الجنسيات هو مهم لآدائها. في أغلب الأحيان تنظيم (R&D) في الوطن الأم يسيطر على عملية القرار لاستثمار (R&D). التّنظيم اللاّمركزي مع الاستقلال المحلي أيضاً قد يُخفِقُ في تحقيق فعالية الإبداع العالمي بسبب عدم قابليته على إنتاج المعرفة السّوقية والتّكنولوجية، وموارد الشركة القوية محلياً للنجاح العالمي. هذا النقص يمكن التّغلب عليه فقط من خلال التّغيّرات الاستراتيجية الأساسية وإعادة هيكلة المنظمة، يجب أن يسمح هيكل المنظمة في الشركات متعددة الجنسيات بأن تتصل المعرفة السّوقية والتّكنولوجية بطريقة مناسبة أينما تكمن هذه المعرفة في المنشأة، والسّماح للأفكار الإبداعية الجيّدة أن تتقدّم للأمام، هذا يخلق تحدياً هائلاً للشركة الأم. يوجد طريق واحد لإزالة تحيُّز المركز وهو تحريك عملية قرار اختيار المشروع إلى الخارج.

3. عملية الإبداع:

كون الشركات توسعت في الأسواق العالمية عملية اختيار الفكرة لم تتغير بشكل ملحوظ، مراكز (R&D) البعيدة تستمرّ لتكون خاضعة لتنظيم (R&D) للدولة الأم.

4. تخصيص الموارد:

الميزة التّنافسية المستمرّة تتوقف على قدرة المنشأة العالمية للتغلب على المنافسة في الاسراع للسوق والكفاءة، تخصيص وإدارة موارد (R&D) خصوصاً في هيكل شبكة العمل المنتشرة هو أعظم تحدّي، تحتاج الشركات متعددة الجنسيات عملية تخصيص الموارد بين مراكز (R&D) لتعظيم أداء الإبداع، لذلك تسمح بانتقال الموارد والمشاريع العالمية إلى أفضل المراكز لدعم تطوير مشاريع عالمية جديدة بكفاءة. (R&D) المنتشرة هي مكلّفة ويمكن أن تؤدّي إلى التّطوير الزائد أيضاً، التّحدّي الّذي يواجه الشركات متعددة الجنسيات هو القدرة على نقل الموارد عبر المراكز العالمية كضرورة لتعظيم ناتج الإبداع والحصول على منتجات جديدة للسوق بسرعة، التّخريج وعقد (R&D) في بعض الحالات قد يساعد أيضاً على تخفيض الخطر العملي، فشركة (3M) استعملت نظام إعداد تقارير مالية شفاف عبر كلّ وحدالها للرقابة على الاستخدام الفعال للموارد.

5. ثقافة الإبداع:

أخيراً، تحتاج الشركات العالمية لاستغلال القوى الثقافية لموظفيها في هذا الهيكل المنتشر. فهم حاجات ومتطلّبات الأسواق المتنوعة عالمياً، وتطوير سلع وخدمات للمقابلة الجيّدة لهذه الحاجات يتطلّب قوى عاملة متنوعة ثقافياً قادرة على تطبيق قوتها نحو عملية الإبداع. الشركات متعددة الجنسيات عن طريق طبيعتها متعددة الثقافات، فرق الإبداع، العمل ضمن تنظيم (R&D) العالمي، من المحتمل أن تتضمّن أعضاء بخلفيات ثقافية مختلفة. ووفقاً ل (Distefano and Mazneuski) الاختلافات الثقافية في فريق الإبداع لها الامكانية الأعظم لمساعدة أو إعاقة

ابتكار الفريق. البحث في التّنوع الثقافي يقترح استنتاجات مماثلة. إدارة الفرق متعددة الثقافات معقدة وصعبة، التّدريب المتنوع والحساسية الثقافية في أغلب الأحيان تستهدف تخفيض الاختلافات الثقافية، خلق فرق متجانسة. الفرق متعددة الثقافات إذن، لها ثروة هائلة من المادّة الّتي تخلق طرق إبداعية للتحديات التّنظيمية المعقدة، وتشكيلة واسعة من النماذج العملية الّتي بها تُطوّر طرق جديدة لتطبيق الحلول.

ثالثاً: تحدّيات الإبداع في الشركات العالمية

قواعد الإبداع العالمي هي مختلفة عن تلك الخاصّة بمن يدعون محلياً، وقدرات الإبداع للمنشأة تُتحَدّى بشكل ثابت عن طريق القوى التّالية للمنافسة: (Fallah & Lechler, 2008: 60)[14]

– المعرفة التّكنولوجية هي بشكل متزايد منتشرة، دقيقة، وصعبة الدخول. الإبداع التّكنولوجي لن ينحصر في البلدان المتطورة، كالو م أ، البلدان في أوربا الغربية واليابان. التّكنولوجيا الجديدة يمكن أن تظهر في أي مكان في العالم. الملاك المتزايد للمهندسين والعلماء المدعوم من طرف الأنظمة الوطنية للإبداع في العديد من الدول النامية يوسع معرفة التّكنولوجيا الموجودة، أو يمكن أن يخلق إنجازات تكنولوجية جديدة.

– الزبائن مختلفون ثقافياً والأسواق بعيدة أكثر فأكثر. السّوق العالمي لم يعد يستطيع أن يكون ممثل بحاجات بضعة بلدان مختارة. الشركات يجب أن تمدّ اليد إلى زبائنها المحتملين لفهم حاجاتهم.

– حاجات السّوق العالمي الآنية هي متطورة بشكل آني حول العالم، هذا التّطور مدفوع عن طريق قنوات الاتّصالات العالمية وتكنولوجيا المعلومات، الأنترنيت،....

– الوطن الأم ليس بالضرورة السّوق الرئيسي للإبداعات، معرفة السّوق الرئيسي لأي إبداع هي عامل نجاح حاسم، فالشركات لم تعد تستطيع افتراض والاعتماد على وطنهم الأم لتصبح السّوق الرئيسي، إذ دفع الضغط الهائل الشركة للبحث عن الأسواق الرئيسية.

وبشكل عام، حاجة الشركات العالمية من معرفة السّوق والتّكنولوجيا أصبحت أكثر تنوعاً وتبايناً، " إتقان إبداع باستعمال مورد واحد للتكنولوجيا، أو تصميم منتج أو خدمة جديدة حول حاجات قاعدة زبائن محلية لم يعد كافياً لضمان منتج ضارب عالمياً. الشركات لم يعد بإمكانها أن تخطّط للإستجابة للحاجات العالمية بشكل متسلسل، لأنّ عدم القدرة على الإستجابة لطلب السّوق المتنوع يمكن أن يؤدّي إلى خسارة السّوق مقارنةً بالمنافسين، الوصول لمعرفة السّوق والتّكنولوجيا وتكاملها إلى عملية الإبداع ضروري، لذا؛ النجاح في الأسواق العالمية يتطلّب استراتيجية وتنظيم خاص لتعظيم الأداء الإبداعي.

المطلب الثّالث: الإبداع والميزة التّنافسية

أوّلاً: واقع الإبداع والمنافسة في الشركات العالمية

المنافسة العالمية غيرت قواعد إدارة وظيفة الإبداع في الشركات متعددة الجنسيات. الشركات الّتي تتنافس في السّوق العالمي تحتاج إلى تقديم منتجات، خدمات، وعمليات إبداعية بسرعة وبفعالية. الميزة التّنافسية المستمرّة تعتمد بشدّة على القدرة على الدخول ومعالجة السّوق المتفرق عالمياً والمعرفة التّكنولوجية لتعجيل وتحسين ناتج الإبداع.

مع الاستراتيجيات العالمية، تهدف الشركات إلى تحقيق ميزة التّكلفة الاستراتيجية بالاستفادة من الاختلافات في التّكاليف، وتَوَفُّر الموارد، وعن طريق التّعلّم من الاختلافات الاجتماعية الحضارية. هكذا، ليس من المفاجيء أنّ العديد من الشركات عالية التّكنولوجية توجد في العناقيد التّكنولوجية حول العالم، مثل (Bangalore). هذه البيئة الجديدة تقود أيضاً إلى حركية تنافسية أعلى وأكثر تعقيد. ميزات البحث والتّطوير (R&D) ليست مضمونة لإبداع الإنجاز الكبير. الإبداع عبر أسواق منتشرة يتعلّق بالقرارات الاستراتيجية المعقدة الّتي تحدّد في أي المواقع الجغرافية والثقافية يجب على المنشأة أن تُقدّم لدخول السّوق المطلوبة والمعرفة التّكنولوجية لتعظيم الأداء الإبداعي. تطبيق هذه الاستراتيجيات ينعكس في الإتّجاهات لتنظيم وظائف البحث والتّطوير عالمياً. بالرغم من أنّ تمديد وصول الإبداع العالمي يُفَسَّرُ أصلاً بكلف ومشاكل المعلومات وإجراء وانتقال المعرفة. لذلك، الهياكل التّنظيمية المختلفة وتأثيراتها على آداء الإبداع العالمي هي اعتبارات مهمّة. نتيجة مهمّة أخرى هي تأثير الإختلافات الثقافية على إدارة التّكنولوجيا عالمياً. المواضيع المختلفة الّتي نوقشت تحت عنوان التّكنولوجيا العالمية أو إدارة الإبداع تشير إلى أنّ الإدارة العالمية لوظيفة الإبداع هي مشكلة متعددة الأبعاد الّتي تتجاوز القضايا المتعلّقة بعولمة (R&D). وأوضحت الأدبيات الحديثة أنّ طبيعة وصول الإبداع العالمي وتكامل استراتيجية الإبداع والهيكل لم تُعَالَج بشكل واضح. يبدو أنّ استراتيجية التّوسّع العالمي تشترط الفرصة للإستجابة بسرعة للمتغيرات التّكنولوجية وحاجات السّوق الجديدة. لكن ليست واضحة تحت أي شروط التّوسّع العالمي لوظيفة الإبداع يساهم في الأداء العام للمنشأة، وكم وقت ستأخذ لتحقيق عائدات متزايدة بعد أن يكون الموقع الجديد شغال (Fallah & Lechler, 2008: 59)[15].

ثانياً: كيفية خلق ميزة تنافسية عن الإبداع في الشركات العالمية

كون النظام الاقتصادي العالمي أصبح عالمياً بشكل متزايد، الإبداع في خلق منتجات/ أسواق جديدة، وممارسات تنظيمية جديدة أصبح مهم أكثر فأكثر للمنشآت في المنافسة العالمية. ويجب ملاحظة أنّ الميزة التّنافسية المحققة من الإبداع والابتكار يمكن أن تقع ضمن أي من الأنواع العامّة الثلاثة التّالية والّتي تتعامل في الغالب مع التّعلم، خلق المعرفة، بناء القدرات والكفاءات: (Ma, 2004: 913-914)[16]

1. خلق منتجات/ أسواق جديدة:

يجب على المنشأة أن تنشغل في التّطوير الابتكاري للموارد، القدرات، المنتجات، والأسواق الجديدة الّتي تسمح للمنشأة بأن تكون مختلفة أساساً عن المنافسين، مثل هذا الإبداع يستهدف تفادي المجابهة مع أقوى المنافسين.

2. الهيكل التّنظيمي الإبداعي:

الهيكل التّنظيمي هو الإعداد الأساسي للمنظمة لوضع نموذج اتّصال وتفاعل الأفراد. ترتيب الهيكل التّنظيمي بالاستراتيجية، بمعنى آخر، إبقاء الملاءمة بين الاستراتيجية والهيكل، يزوِّد المنشأة بميزة تنافسية. ومن منظور معالجة المعلومات، يفترض (Egelhoff) أنّ هيكل الشركات متعددة الجنسيات يمكن أن يصمّم ليسمح لهم بتحقيق أقصى أداء في التّنسيق والتّكامل. ويدافع (Barlett) مفاهيمياً عن الدور المهم للهيكل العالمي في موازنة الحاجة إلى

التّكامل العالمي والتّأقلم المحلي وتقديم تأييد كافي.

3. التّعلم التّنظيمي:

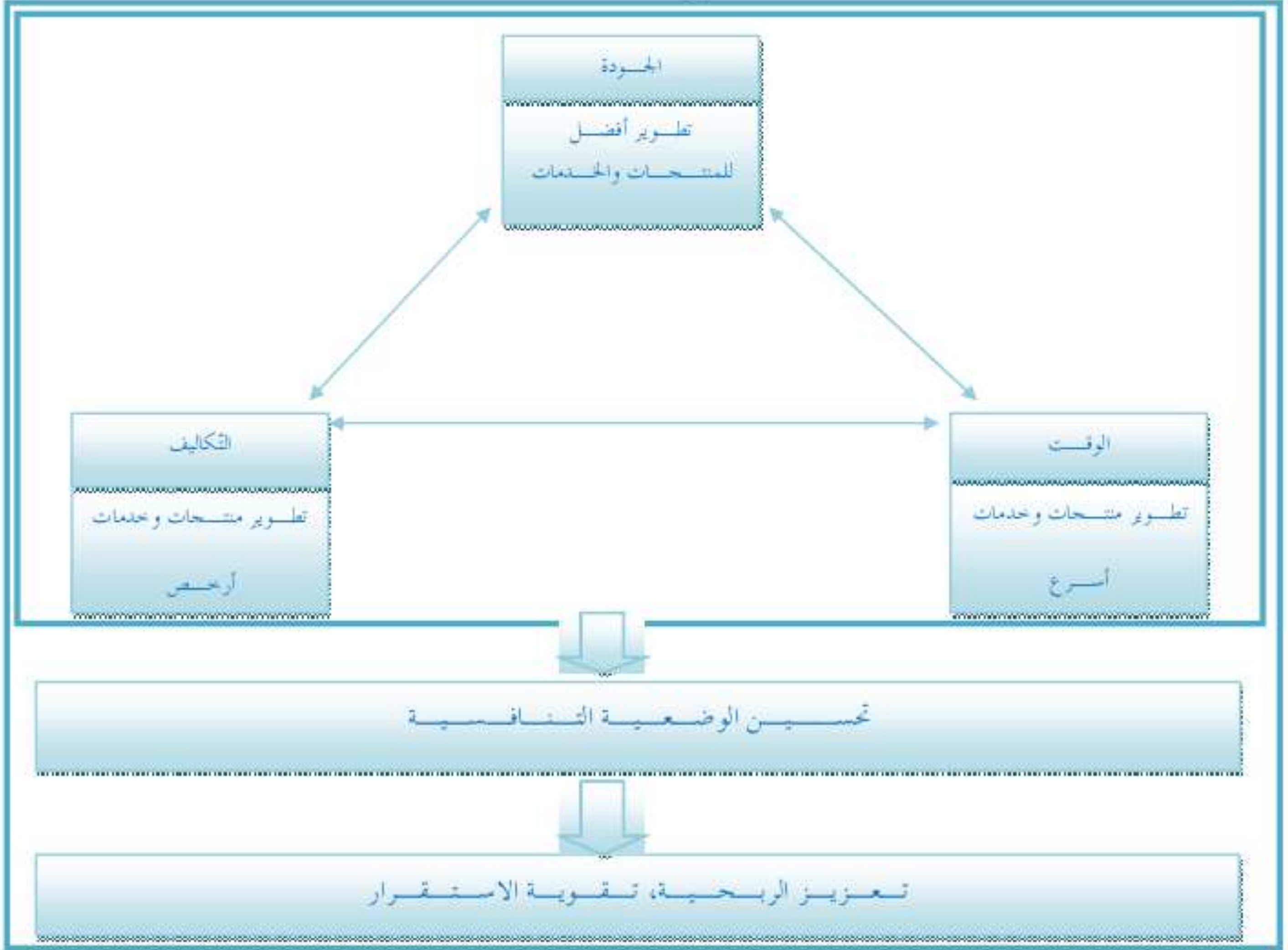
يُعَدُّ الهيكل التّنظيمي فقط طريق ونمط الاتّصال، والتّفاعل بين الوحدات المختلفة للمنشأة العالمية. العمليات التّنظيمية، البرامج، والإجراءات العملية المعيارية، مثل نظم المعلومات الإدارية، تُدِيرُ أنشطة المنشأة، من التّخطيط الاستراتيجي إلى الوظائف الروتينية. العملية التّنظيمية المتفوقة يمكن أن تُزَوِّدَ المنشأة بميزة تنافسية من خلال مساهمتها في التّعلم والفعالية التّنظيمية. التّعلم التّنظيمي عملية مشتركة، جماعية تتطلّب أفراد من القاعدة إلى الإدارة العليا، يُركِّز على توليد، تجميع، وتطبيق المعرفة لتحسين فعالية، كفاءة، وابتكار المنشأة. ويجادل (Gupta and Govindarajan) أنّ عملية الرقابة للشركات متعددة الجنسيات يجب أن تحسّن تدفق المعرفة بين الفروع والوحدات المختلفة. ويبيّن (Prahalad and Lieberthal) أنّ الشركات متعددة الجنسيات، الّتي تشجع بشكل هادف الشركة الأم للتعلم من الفروع الأجنبية المبدعة، تمتلك ميزة تنافسية على الشركات الّتي تمارس دور (شركة إمبريالية). الثقافة الممتازة للمنظمة يمكن أن تساعد تحرك الأفراد نحو الهدف المشترك للمنشأة وتحسين الكفاءة، الانتاجية، والابتكار للشركة ككلّ. فالثقافة المتفوقة دائماً تزوِّد المنشأة بميزة تنافسية مستمرّة. وأبرز مثال ثقافة الإبداع لشركة (3M) تلعب دور مهم في خلقها وتطويرها لمجموعة المنتجات الناجحة عالمياً.

ويرى كلّ من (هل وجونز، بدون: 213)[17] ، أنّه على المدى الطويل، ربما نستطيع القول بأنّ تحديث المنتجات والعمليات يمثّل أهم الأسس البنائية للميزة التّنافسية. ويمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع، وبالرغم من أنّ كلّ عمليات الإبداع لا تصل إلى تحقيق نجاح إلاّ أنّ تلك العمليات الّتي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للميزة التّنافسية، لأنّها تمنح الشركة شيئاً متفرداً، شيئاً يفتقر إليه المنافسون (على الأقل حتّى يقلده المنافسون) ويسمح هذا التّفرد للشركة بتمييز نفسها عن منافسيها، وفرض سعر استثنائي لمنتجها، وفي حالة الكثير من عمليات الإبداع، فإنّه تمّ تخفيض تكلفة الوحدة لديها بنسبة كبيرة مقارنةً بمنافسيها.

وقد أوضح (Tiwari, 2007: 4)[18] حوافز الإبداع في الشركات العالمية على النحو التّالي:

الشكل رقم (3-10)

حوافز الإبداع في الشركات العالمية



Source: Tiwari, Rajnish (2007). The role of offshore R & D in strengthening competitive advantage: chances and challenges in India. Doctorate, Humburg University of Technology, Institute of Technology and Innovation Management, p4. Available at: www.global-innovation/publications .PDF /off shoring - India. pdf

ثالثاً: قواعد خلق ميزة تنافسية عن الإبداع

يُشَكِّلُ الإبداع حجر الزاوية لخلق ميزة تنافسية في السّوق. هناك سبعة قواعد أساسية تساعد على توجيه عملية الإبداع وإعادة الإبداع بمرور الوقت، هذه القواعد تصمّم لتطوير السّلوك الّذي يدعم الثقافة الإبداعية في المنظمة، ويخلق في النهاية ميزة تنافسية، وقد أوضحها (Lane, 2010: 62-63)[19] على النحو التّالي:

1. **البناء لإبداع مجهول هو رحلة وكلّ رحلة تقدّم حواجز مجهولة**. فمن المهم أن تخطّط الإدارة لعدم التّأكد لكي تتطور، وتخلق بيئة تعلم مستمرّة لنجاح الإبداع.

2. **الفشل السّريع**: المنظمات الّتي تبدع تشجع التّجربة. فمثلاً: الموظّفون في (Google) مطالبون بقضاء (20%) من وقتهم في التّجربة، فمع التّجربة يأتي الفشل، والخطأ المسموح به يخلق بيئة إبداع.

3. **ترك نجاح الماضي**: نموذجياً، يُعَرِّفُ الماضي طريق عمل المنظمة، البيئة الخارجية وحاجات المستهلكين تتطور

بشكل ثابت، وكون شركات أخرى تبدع، فهذا يخلق منافسة لسلع وخدمات المنظمة، ترك الماضي سيضمن للمنظمة أن ترى العالم من حولها.

4. أفضل البذور من الأعشاب الضارّة: تقديم الأفكار الجديدة في أسلوب لم يسبق له مثيل في نموذج الإبداع هو عامل مهم جداً للمنظمة للمحافظة على عروض المنتج الحالي.

5. التّركيز على عملية أكثر من منتج: القيادة في المنظمة يجب أن تهتم بالبيئة الّتي يمكن أن يحدث فيها الإبداع. فمن الضروري أن تُحَوَّلَ القيادة لتكريس الإبداع، والأفكار الجديدة.

6. خلق تجربة إبداع: في المنظمة الإبداعية، لا يتمّ التّركيز على المنتجات الّتي تعرضها المنظمة، لكن على التّجربة المرتبطة بالإبداع. مثلاً شركة (APPLE) خلقت تجربة عن طريق تقديم موسيقى على (iPod) من خلال شراء الأغاني الفردية في (iStore)، هذا يخلق تجربة إبداعية للمستهلكين، ليس فقط منتج إبداعي.

7. تحدّي المعرفة التّقليدية: المنظمات الإبداعية تنظر إلى المهمّة من الجانب المقابل للمنتج الّذي ينجز المهمّة، وعليه؛ فانتقال المشكلة يكون من كيفية خلق منتج إبداعي، إلى كيفية خلق حل إبداعي لإتمام المهمّة، وبعد ذلك بناء المنتج حول ذلك الحل.

المطلب الرّابع: نظم معلومات الموارد البشرية والإبداع

من وجهة نظر (Broderick & Boudreau, 1991: 22)[20]، يمكن لنظم معلومات الموارد البشرية كغيرها من نظم المعلومات الإدارية أن تساهم في تحقيق البعد التّنافسي المتمثّل في الإبداع من خلال مساهمتها في أن يعمل الأفراد برؤية استراتيجية وهذا من خلال:

- زيادة الوقت المكرس لإبداع الموارد البشرية.
- الإدراك والتّشخيص السّريع للإنحرافات عن الأهداف.
- فهم المديرين التّنفيذيين لتعاون واكتشاف الموارد البشرية.
- الدعم القوي للإبداع والابتكار.

- اختصار عملية الإبداع: بفهم مستلزمات الإبداع مع التّوفير في وقت المديرين التّنفيذيين المكرس لدعم الإبداع و الابتكار.

- سرعة اختبار، إعداد التّقارير، وتوثيق الاكتشافات الجديدة.

خلاصة المبحث الرّابع:

من خلال ما تمّ التّطرق إليه من مفاهيم متعلقة بالإبداع كبعد مهم لخلق ميزة تنافسية، يمكن استخلاص مايلي:

- ✓ تَبَايَنَ الكُتَاب في تعريف الإبداع. فهو يعني باختصار تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها.
- ✓ يتداخل مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى عديدة (الابتكار، الاختراع، التّغيير، التّطوير، التّجديد، والتّحديث) ويرتبط كلّ منها بمصطلح الإبداع ويكمله.
- ✓ يتضمَّن النموذج المتكامل لعملية الإبداع جملة من المراحل تشمل: وضع الأهداف، بحث الفكرة، تنظيم الإبداعات، إدارة التّحوّل.
- ✓ تختلف تقسيمات أنواع الإبداع باختلاف الأدبيات، ومنها:
  - إبداع السّلع والخدمات
  - إبداع العملية
  - إبداع النظم
  - الإبداع التّنظيمي
  - إبداعات السّياسة.
- ✓ تتضمَّن عملية الإبداع ثلاثة عناصر فعّالة وهي: الاستراتيجيات، الوسائل، والمساعدون. وتشمل الاستراتيجيات الإبداعية:
  - الاستراتيجية التّحليلية
  - استراتيجيات البحث
  - الاستراتيجية المعتمدة على الخيال.
- ✓ الأقسام الوظيفية الّتي تشارك كميادين في عملية الإبداع تتطلّب ترابطات قوية حتّى يتمّ تنسيق الجهود المختلفة ونقل المعرفة الضمنية .
- ✓ يُبنى الإبداع في الشركات العالمية على خمسة أبعاد هي: استراتيجية الإبداع، الهيكل التّنظيمي، عملية الإبداع، تخصيص الموارد، ثقافة الإبداع.
- ✓ الإبداع في الشركات العالمية يواجه تحدّيات بشكل ثابت من قبل قوى المنافسة مثل (المعرفة التّكنولوجية، الزبائن، حاجات السّوق العالمي،..). لذا النجاح في الأسواق العالمية يتطلّب استراتيجية وتنظيم خاص.
- ✓ يُمْكِنُ تحقيق ميزة تنافسية من الإبداع في الشركات العالمية من خلال الإبداع في خلق منتجات/ خدمات جديدة، وممارسات تنظيمية جديدة (هيكل تنظيمي إبداعي، التّعلّم الإبداعي)
- ✓ يُمْكِنُ لنظام معلومات الموارد البشرية بدوره أن يؤدّي إلى تحقيق هذا البعد التّنافسي من خلال مساهمته في عمل الأفراد برؤية استراتيجية.

هوامش المبحث الرّابع:

(1) الزيادات، محمد عواد. مرجع سبق ذكره.

(2) Kotler, Philip & Others (1999). Principles of marketing. New jersey: Printice Hall inc.

(3) ابراهيم، حسن بلوط (2005). المبادىء والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. لبنان: دار النهضة العربيّة.

(4) الزيادات، محمد عواد. مرجع سبق ذكره.

(5) قنديل، علاء محمد سيد (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. الأردن، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

(6) (7) الزيادات، محمد عواد. مرجع سبق ذكره.

(8) قنديل، علاء محمد سيد. مرجع سبق ذكره.

(9) Singh, Ghajendra, & Others (2007). Managing innovation for competitive advantage: an integrated approach model. Indian Management Studies Journal 11(2007). 165-169.

(10) Wolff, Tranziska, & Others (July 2007). Competitiveness, innovation and sustainability- clarifying the concepts and their interrelations. Working Paper, institute for applied ecology, available online at: www. oeko.de /oekodoc /596 /2007-142-en.pdf.

(11) Smith, Gerarld F. (1998). Quality problem solving. USA: ASQ Quality Press.

(12) Mattes, Jannika (2006). Innovation in multinational companies an empirical analysis of innovation networks between globalization and localization. university bamberg, available at: www. sozialstruktu. uni-oldenburg. de /dokument/ beip 14. Pdf.

(13) (14) (15) Fallah, M. Hosein, & Others (2008). Global innovation performance: strategic challenges for multinational corporations. Journal of Engineering and Technology Management, 25(2008). available online at: www. sciencedirect. com.

(16) Ma, Ho (2004). Toward global competitive advantage creation, competition, cooperation, and co- option. Journal of Management Decision, Vol. 42, No.7, 913-914.

(17) هل شارلز ، وجونز، جاردیث. مرجع سبق ذكره.

(18) Tiwari, Rajnish (2007). The role of offshore R & D in strengthening competitive advantage: chances and challenges in India. Unpublished Doctorate, Humburg University of technology, Institute of technology and innovation management. Available at: www.global-innovation/publications .PDF /off shoring - India. pdf.

(19) Lane, Sean (2010). Collective intelligence for competitive advantage: crowd sourcing and open innovation. Unpublished Master of Science, University of OREGON. Available at: https: // scholarsbank. uoregon. rdu/ xmlui/bitstream/…/lane-2010. pdf ?...1.

(20) Broderick Renae F., & Boudreau, John W. (1991). Op Cit.

خاتمة الفصل الثّالث:

ارتأت الباحثة كخاتمة للفصل الثّالث؛ حصر أهم ما ورد في أدبيات الجانب النظري من مساهمة لنظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التّنافسية، والاستفادة منها في إعداد استبيان الدّراسة. وهذا على النحو التّالي:

الجدول رقم (3-2)

مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية

	المزايا التّنافسية			
	تخفيض التّكاليف		الجودة	الإبداع
	اختصار الوقت	اختصار التّكاليف	عمل الأفراد بكفاءة ومهارة	عمل الأفراد برؤية استراتيجية
نظم معلومات الموارد البشرية	الحصول السّهل على البيانات. أتمتة العمليات الإدارية. سرعة الاستجابة لاستفسارات الموظّف لتحسين الكفاءة والإنتاجية. قاعدة المعلومات الكافية الّتي تؤدّي إلى صنع القرار المناسب.	قضاء وقت أقل في إنجاز المهام. إختصار العمل الورقي. زيادة الدّقّة في المعالجة. انتشار التّقارير بين الأقسام. الإنذار المبكر عن الانحراف في الأهداف. انخفاض الحاجة إلى خبراء الموارد البشرية. زيادة الفرصة للابتكار في مجال الرقابة على تكاليف الموارد البشرية.	زيادة الوقت المخصص لتحقيق متطلّبات الجودة. إعداد التّقارير حسب الطّلب وكذلك إدخال البيانات. زيادة خط الرضا بفهم الموارد البشرية. زيادة الفرصة للابتكار والإبداع في نوعية الموارد البشرية/ رضا الزبون. زيادة إدراك معلومات الموارد البشرية وإمكانية تحسينها. زيادة تفصيل برامج الموارد البشرية.	زيادة الوقت المكرس لابداع الموارد البشرية. الإدراك والتّشخيص السّريع للانحرافات عن الأهداف. فهم المديرين التّنفيذيين لتعاون واكتشاف الموارد البشرية. الدعم القوي للاكتشافات. سرعة اختبار، إعداد التقارير، وتوثيق الإكتشافات الجديدة.
أهم الشركات الّتي تستعمل هذه النظم لتحقيق ميزة تنافسية	Microsoft IBM Yahoo Coca-Cola Mars candy Price low group Rexel group Harris SNCF (société nationale des chemins de fer français) Compaq فندق westin …………………………………			

من إعداد الباحثة؛ اعتماداً على خلاصات الجانب النظري

الفصل الرّابع: الدّراسة الميدانية

مقدمة

حاولت الباحثة من خلال هذا الفصل؛ تقديم عرضاً شاملاً لنتائج الدّراسة الميدانية وتحليلها من خلال المعالجات الإحصائية الوصفية (الأعداد، النسب، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) والّتي اِعْتُمِدَتْ في وصف عينة ومتغيّرات الدّراسة الرئيسية والفرعية، بحسب إجابات أفراد العينة على قائمة الفحص، وكذلك المعالجات الإحصائية التّحليلية والّتي اِعْتُمِدَتْ في تحليل ومناقشة فروض الدّراسة.

وبالتّالي؛ فقد هدفت الباحثة من خلال هذا الفصل إلى مايلي:

- وصف عينة ومتغيّرات الدّراسة
- تحليل ومناقشة أسئلة وفروض الدّراسة
- إبراز مختلف نتائج الدّراسة
- تقديم بعض التّوصيات، والبحوث والدّراسات المستقبلية

وهذا من خلال إتّباع مجموعة من الخطوات على النحو التّالي:

- **المبحث الأوّل:** لمحة عن الشركات متعددة الجنسيات في سورية
- **المبحث الثّاني:** عرض وتحليل نتائج الدّراسة الميدانية
- **المبحث الثّالث:** النتائج والتّوصيات

المبحث الأوّل: لمحة عن الشركات متعددة الجنسيات في سورية

تمهيد:

يشهد الاقتصاد السّوري تطورات عديدة وعلى مختلف المستويات، أبرزها تلك المتعلّقة بمجال الاستثمار في سورية وبشكل خاص ما يتعلّق منه بالاستثمار الأجنبي المباشر، والّذي يمكن أن يأخذ الأشكال التّالية:

الاستثمار المشترك؛ حيث تعتبر هذه المشروعات مشتركة بين المستثمر الأجنبي والمحلي وبنسب متفاوتة.

المشروعات الّتي تمتلكها الشركات الأجنبية بالكامل في الاقتصاد المضيف؛ والّتي تتيح للمستثمر الأجنبي السّيطرة الكاملة في اتّخاذ القرار، ولهذا لا تُحَبِذُه الكثير من الدول المستثمر فيها.

الشركات متعددة الجنسيات؛ وهي الشركات الّتي تمتلك مشاريع كثيرة في دول مختلفة من العالم، حيث تتميز هذه الشركات بضخامة أعمالها وأنشطتها. والّتي تمثّل محور الدّراسة الحالية. وقد أصبح الاقتصاد السّوري يشهد إقبالاً متزايداً لإقامة مشاريع مثل هذه الشركات كغيره من اقتصاديات الدول الأخرى المستقطبة لها، وهذا نظراً لما يمتاز به مناخ الاستثمار في سورية من محفزات، وأيضاً نظراً لمساعي الحكومة المستمرّة لجذب الاستثمارات الأجنبية الّتي أصبح يُنظَرُ إليها على أنّها تُعَزِّزُ من قدرة الاقتصاد على تحقيق النمو في النّاتج، والقيمة المضافة، والعمالة. وقد هدفت الباحثة من خلال هذا المبحث إلى تقديم فكرة عن دوافع إقبال الشركات متعددة الجنسيات للاستثمار في سورية، وتقديم ملخص عن الشركات متعددة الجنسيات الّتي شملتها الدّراسة وهذا من خلال إتّباع الخطوات التّالية:

أوّلاً: دوافع استثمار الشركات متعددة الجنسيات في سورية

- التّسهيلات المقدّمة للمستثمر
- مميّزات المناخ الاستثماري في سورية
- محفزات الاستثمار في سورية

ثانياً: لمحة عن الشركات متعددة الجنسيات الّتي طبّقت عليها الدّراسة.

أوّلاً: دوافع استثمار الشركات متعددة الجنسيات في سورية

- التّسهيلات المقدّمة للمستثمر:

بلغ عدد الدول المشاركة باستثمارات في سورية ثلاثين دولة ويعزى ذلك إلى: [1]

- تبسيط وتحسين النظم والإجراءات المتعلّقة بمعاملة المستثمر، وتعزيز جهود التّرويج للاستثمار، وخلق شبكة علاقات داخلية وخارجية من قبل الحكومة ورجال الأعمال السّوريين تهدف إلى استقطاب المستثمرين، وعودة الأموال السورية المغتربة.
- إجراءات إدارية ميسرة ومرنة لجميع المستثمرين سواء كانوا سوريين، أو عرب، أو أجانب، بدءً من المطار إلى أرض المشروع.
- إحداث مناطق صناعية (المدن الصناعية) ذات صلاحيات كبيرة ومستقلة إدارياً عن جميع وزارات الدولة من حيث منح الرخصة بشكل سريع، وتقديم الخدمات للمستثمرين (ماء، كهرباء، ...إلخ).
- إحداث النافذة الواحدة للتّرخيص في جميع المحافظات.
- منح إجازات الإستيراد اللاّزمة للمشاريع الاستثمارية بأقصر وقت ممكن بما فيها قبول المقدّمات العينية للمستوردات الّتي يمولها المستثمرون من أجل أموالهم خارج سورية.

- مميزات المناخ الاستثماري في سورية:

أهم ما يمتاز به المناخ الاستثماري في سورية: [2]

- الموقع الجغرافي المتميِّز الّذي يشكل ملتقى القارات الثلاث.
- محدودية المديونية الخارجية، وثبات سعر الصرف مقابل العملات الأجنبية على مدة سنوات طويلة.
- توفر تنوع الموارد الطبيعية، وانخفاض تكاليف الإنتاج.
- فرص كبيرة في سورية مهيأة للاستثمار وغير مستثمرة (صناعية – زراعية – سياحية – عمرانية – نقل- خدمية).
- تشريعات الاستثمار الصادر منذ عام 1991 حتّى الآن تهيء الفرص لدخول مستثمرين جدد سواء كانوا سوريين، أو عرب، أو أجانب.
- التّرخيص للمصارف الخاصّة وشركات التّأمين.
- دخول سورية في إتفاقية ضمان الاستثمار لدى المؤسسة العربيّة لضمان الاستثمار أو لدى الميغا.

إنّ المناخ الاستثماري الجيّد جاء نتيجة الاصلاحات الاقتصادية، وبناء القاعدة التّشريعية المتكاملة الّتي تسهم في جذب المستثمرين وإتاحة الفرصة أمامهم للاستثمار في جميع المجالات الاقتصادية [3].

- محفزات الاستثمار في سورية: [4]

- سرعة إعادة رأس المال نتيجة الربحية والعائد المرتفع الناجمين عن ضعف المنافسة، وارتفاع الطّلب مقارنةً مع العرض.
- الاستقرار السّياسي، والأمني، والنقدي.
- التّوجه نحو السّوق الاجتماعي عبر برنامج إصلاح اقتصادي متدرج ومتوازن.
- بنية تحتية ذات مستوى جيّد تتطور باستمرار، وشبكة طرق دولية تربط سورية مع الدول المجاورة، وموارد بشرية مؤهلة فنياً، وعلمياً، ذات أجور رخيصة.
- أسعار صرف مستقرة للّيرة السّورية ضمن سياسة نقدية متوازنة.
- إعفاءات للمشاريع الاستثمارية من جميع الضرائب والرسوم.
- الإتّفاقيات العربيّة والدولية لضمان رأس المال الأجنبي.

ثانياً: لمحة عن الشركات متعددة الجنسيات الّتي طُبِّقت عليها الدّراسة

يمثّل الجدول رقم (4-1) بعض المعلومات المتعلّقة بالشركات الّتي طُبِّقت عليها الدّراسة، وقد تمّ استثناء كلّ من الشركة السورية السعودية للاستثمارات الصناعية والزراعية، ونفس الشّيء بالنّسبة للشركة السورية اللّيبية للاستثمارات الصناعية والزراعية، وهذا لأنّ الطرف الأجنبي في كلا الشركتين يمثّل مساهمة حكومية وليس شركة تابعة لشركة أم منتشرة عالمياً، وبالتّالي؛ لن تخدم كلا الشركتين أغراض الدّراسة، خاصّة فيما يتعلّق بقياس خصائص نظام معلومات الموارد البشرية بين الفرع والشركة الأم. كما استثنت الباحثة أيضاً الشركة السورية الكويتية للتأمين، وهذا لعدم قبول إدارة الشركة إجراء الدّراسة الميدانية.

الجدول (4-1)

الشركات عينة الدّراسة

الجنسية	الشركة الأم للطرف الأجنبي	تاريخ التأسيس	تاريخ بدء العمل	عنوان الإدارة العامّة	موقع الشركة
سعودي فرنسي	بنك بيمو+ البنك السعودي الفرنسي	2003/12/29	2004/1/4	دمشق- شارع 29 أيار	bbsfbank. com
+ الأردن	بنك الاسكان للتجارة والتمويل	4 كانون الأول 2003	2004/4 /3	شارع الباكستان- دمشق	
ية + سورية	-	1976/8/22		شارع الجلاء، أبو رمانة دمشق	
+ ليبيا	-	1978/5/11		دمشق- أستراد المزة- بناء رقم /9/	
رية	شركة نستله		1997	ريف دمشق، خان الشيخ	/http: www.nestle.com
هولندية	شركة شل	1907			www.shell.com
+ الصين	شركة ساينوبك الصينية	2003	2005	دمشق- مزة أتستراد- شارع فايز منصور-بناء إتّحاد الكتاب العرب.	www.Opcsy.com -
ت	شركة الخليج للتأمين (GIC)		10 تشرين الأول 2006	دمشق، أبو رمانة شارع عبد العزيز آل سعود بناء رقم (4)	www.skicins.com
عمان+ البحرين	الشركة القطرية للتأمين شركة ظفار شركة الثقة الدولية للتأمين	2007/4/5		دمشق، شارع بغداد جادة مرشد خاطر بناء الثقة	www.trustsyria.com

تابع للجدول (4-1)

الشركات عينة الدّراسة

الجنسية	الشركة الأم للطرف الأجنبي	تاريخ التأسيس	تاريخ بدء العمل	عنوان الإدارة العامّة	موقع الشركة
ة + لبنان	أدير للتأمين (لبنان)	سبتمبر 2007		دمشق- أبو رمانة- شارع المهدي ابن بركة	/http: //www.adirinsurance.com
ب افريقيا	MTN				http://www.mtn.com,sy/
	DHL			دمشق، قرب جسر فكتوريا	http://www: .dhl.com.sy

من إعداد الباحثة

هوامش المبحث الأوّل:

(1) (2) الاقتباس من موقع وزارة الاقتصاد والتّجارة _بند الاستثمار_ وهذا على الموقع: http://www.syrecon.org/index.php? module=subjects & func=listpages & subid=14

(3) الاستثمار الأجنبي المباشر تضاعف 10 مرات خلال 6 سنوات (2010، 12/16). جريدة الوطن.

متاح على الموقع: http://alwatan.sy/newsg.php? ng=11

(4) الاقتباس من موقع وزارة الاقتصاد والتّجارة _ بند الاستثمار _ الموقع سابق الذكر.

المبحث الثّاني: عرض وتحليل نتائج الدّراسة الميدانية

تمهيد

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدّراسة الميدانية في ظل أهداف، وأسئلة، وفروض الدّراسة الّتي سبق تحديدها، بدءً بوصف عينة الدّراسة (أفراد، وشركات) وانتقالاً إلى تحليل ومناقشة أسئلة وفروض الدّراسة وهذا على النحو التّالي:

المطلب الأوّل: وصف عينة ومتغيّرات الدّراسة

المطلب الثّاني: اختبار فروض الدّراسة

المطلب الأوّل: وصف عينة ومتغيّرات الدّراسة

تتناول الباحثة في هذا الإطار تصميم الدّراسة الميدانية من حيث وصف العينة، والإحصاءات الوصفية لمتغيّرات الدّراسة كمايلي:

أوّلاً: وصف عينة الدّراسة

ثانياً: الإحصاءات الوصفية لمتغيّرات الدّراسة

أوّلاً: وصف عينة الدّراسة:

بعد أن حدّدت الباحثة مجتمع الدّراسة في الشركات متعددة الجنسيات موضعاً للدّراسة، قامت بأخذ عينة عشوائية من مدراء هذه الشركات، وذلك وفقاً لحدود الدّراسة المذكورة في الفصل التّمهيدي. وقد اشتملت عينة البحث على مستويين إداريين (إدارة عليا ووسطى) من كلا الجنسين، وبمؤهلات علمية متعددة، وخبرات متباينة. وكان حجم العينة الّتي وزّعت عليها الباحثة استبيانات الدّراسة (135) مدير، استرجع منها (96) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (71,11%)، وقد تمّ استبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها للتّحليل، وبذلك خضع للتّحليل (91) استبانة تُشكّل ما نسبته (67,40 %).

1. توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية:

يوضح الجدول رقم (4-2) الأعداد والنسب المئوية لأفراد العينة وفقاً لخصائص عينة الدّراسة الشخصية والوظيفية من نوع، مستوى إداري، مؤهل علمي، سنوات خبرة، وذلك كمايلي:

الجدول (4-2):

توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية للعينة

المتغيّرات الشخصية والوظيفية			العدد	النّسبة	المتغيّرات الشخصية والوظيفية		العدد	النّسبة
النوع	ذكر		50	54,9		ماجستير	23	25,3
	أنثى		41	45,1		دكتراه	–	–
المستوى الإداري	إ. عليا		6	6,6	**المجموع**		**91**	**100**
	إ. وسطى	إ.م.ب	34	37,4	سنوات الخبرة	أقل من سنة	2	2,2
		أخرى	51	56		من سنة إلى أقل من 5 سنوات	37	40,7
المجموع			**91**	**100**		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	30	33
المؤهل العلمي	ثانوي		-	-		من 15 إلى أقل من 20 سنة	3	3,3
	دبلوم		23	25,3		20 سنة فأكثر	4	4,4
	بكالوريوس		45	49,5	**المجموع**		**91**	**100**

باستقراء الجدول رقم (4-2) يتبيّن مايلي:

من حيث النوع:

بلغ عدد الذكور في العينة (50) بينما بلغ عدد الإناث (41)، وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي عدد العينة (54,9 %)، ونسبة الإناث (45,1 %). وبالتّالي فقد عكست النتائج تقارب نسبتي الذكور والإناث في تولّي مناصب الإدارة العليا والوسطى.

من حيث المستوى الإداري:

بلغ عدد مدراء الإدارة العليا (6) بينما بلغ عدد مدراء الإدارة الوسطى (85) مدير منهم (34) مدير قسم موارد بشرية و(51) مدير وظائف أخرى، وبذلك تكون نسبة مدراء الإدارة العليا من إجمالي العينة (6,6 %) ونسبة مدراء الإدارة الوسطى إجمالاً (93,4 %)، من بينها (37,4 %) نسبة مدراء قسم الموارد البشرية، أمّا مدراء الوظائف الأخرى فتمثّل نسبتهم (56 %) من إجمالي عينة الدّراسة.

من حيث المؤهل العلمي:

شملت عينة الدّراسة مؤهلات علمية مختلفة، حيث أنّ أغلب أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، إذ بلغ عدد الحاصلين على هذه الشّهادة (45) إدارياً وبلغ عدد الحاصلين على درجة الماجستير (23) إدارياً، أمّا الأفراد الحاصلين على دبلوم فعددهم (23) ثلاثة وعشرين إدارياً، وهذا يشير إلى ارتفاع المستوى العلمي لأفراد عينة الدّراسة، وبذلك؛ تكون نسبة أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس (49,5 %)، ونسبة الحاصلين على درجة الماجستير (25,3 %)، ونسبة الحاصلين على درجة الدبلوم (25,3 %) من إجمالي عينة الدّراسة. ولم تجد الباحثة في العينة المدروسة أي إداري يحمل شهادة الدكتراه أو الثانوي.

من حيث سنوات الخبرة:

بلغ عدد أفراد العينة الّذين تقل سنوات خبرتهم عن السّنة (2) إدَارِيَّيْن بنسبة مئوية (2,2 %)، وكان عدد أفراد العينة الّذين كانت مدّة خدمتهم (من سنة إلى أقل من 5 سنوات) (37) إدارياً بنسبة (40,7 %)، أمّا عدد الإداريين الّذين كانت مدّة خدمتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) فبلغ (30) إدارياً وبنسبة (33 %)، وبلغ عدد أفراد العينة الّذين تنحصر سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (15) إدارياً وذلك بنسبة مؤوية (16,5 %)، وعدد الإداريين الّذين كانت سنوات خبرتهم (من 15 إلى أقل من 20 سنة) ثلاث إداريين وهذا بنسبة (3,3 %)، وبلغ عدد أفراد العينة من فئة العينة 20 فأكثر (4) إداريين أي ما يعادل (4,4 %).

2. توزيع أفراد العينة ذكوراً وإناثاً وفقاً للمستوى الإداري، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة:

يوضح الجدول الموالي رقم (4-3) توزيع أفراد عينة الدّراسة ذكوراً وإناثاً حسب كلّ من المستوى الإداري، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الجدول (4-3)

توزيع أفراد العينة ذكوراً وإناثاً وفقاً للمستوى الإداري، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

النوع	المستوى الإداري			المؤهل العلمي			سنوات الخبرة					
	إدارة عليا	إ دارة الموارد البشرية	إدارة وسطى أخرى	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	أقل من سنة	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة
ذكور	2	19	29	5	28	17	1	16	20	11	0	2
إناث	4	15	22	18	17	6	1	21	10	4	3	2
المجموع	6	34	51	23	45	23	2	37	30	15	3	4

بيّنت الإحصاءات الوصفية لعينة الدّراسة الظاهرة في الجدولين (4-2) و(4-3) أنّ عدد الإناث بلغ (41) منهن (4) إداريات على مستوى الإدارة العليا، و(15) إدارية على مستوى إدارة الموارد البشرية، و(22) منهن كانت على مستوى باقي وظائف الإدارة الوسطى، ومن الملاحظ من نفس الجدولين أنّ نسبة الإداريات في

الشركات محل الدّراسة قد بلغت (45,1 %) من إجمالي عدد الإداريين، وهذا يدلّ على تَحسُّن في نسبة تولّي المرأة للمناصب الإدارية الوسطى والعليا إذ أنّ نسبة الإناث في عينة الدّراسة تفوق نصف نسبة الذكور.

وقد وُجد في عينة الدّراسة الممثلة في الجدول رقم (4-2) أنّ إداريي كلا المستويين كانوا إجمالاً من حملة الشّهادة الأكاديمية، ويمكن تفسير هذا على النحو التّالي:

- على الأغلب، لا يمكن أن يشغل أحد منصباً إدارياً في الإدارة العليا أو الوسطى دون التّعيين على أساس الشهادات الأكاديمية، بخلاف مستوى الإدارة الإشرافية الّتي لا تتطلّب بالضرورة هذه الشّهادة، وهذا يدلّ على أنّ هذه الشركات تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال إعداد وتأهيل كوادر إدارية وعلمية.

- تَوَجُّه هذه الشركات نحو تطوير كوادرها من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة القادرة على استيعاب التّطورات العالمية في بيئة الأعمال، خاصّةً إذا علمنا أنّ أفراد العينة هم مدراء عامّين ومساعديهم وكذا مدراء وظائف رئيسية ومساعديهم في مراكز هذه الشركات وفروعها.

ومن الملاحظ من الجدولين (4-2) (4-3)، أنّ نسبة الإداريين الّذين تقلُّ سنوات خبرتهم عن الخمس سنوات تبلغ (42,9 %) من إجمالي عدد أفراد عينة الدّراسة، وهذه النّسبة الكبيرة من الإداريين ذوي الخبرة القليلة تشير إلى أنّ هناك مجالاً واسعاً للشركات محل الدّراسة لكي تنهج استراتيجية تطويرية فعالة للتّدريب والتّعليم التّنظيمي، من أجل تهيئة الأعداد اللاّزمة من الإداريين ذوي الخبرة العالية لممارسة دورهم بكفاءة عالية في هذه الشركات.

3 . وصف الخصائص العامّة للشركات متعددة الجنسيات:

الجدول سابق الذكر رقم (4-1)، يبيِّن واقع الشركات متعددة الجنسيات عينة الدّراسة والبالغ عددها (9) تسعة شركات: من حيث: (القطاع، الاسم، الرمز، الجنسية، الشركة الأم للطرف الأجنبي، تاريخ التّأسيس، تاريخ بدء العمل، عنوان الإدارة العامّة، وكذا الموقع الإلكتروني للشركة)، وقد تمّ إعداده بالاستعانة بالمعلومات الواردة في مواقع الشركات وأخرى متاحة على شبكة الأنترنيت، وباستكمال بعض المعلومات عن طريق المقابلات الّتي أجرتها الباحثة مع عدد من المدراء في بعض الشركات محل الدّراسة أثناء فترة الدّراسة الميدانية. أمّا توزيع الشركات عينة الدّراسة، وعدد المفردات حسب كلّ حالة توزيع فكان على النحو التّالي:

الجدول رقم (4-4)

توزيع عينة الدّراسة (شركات ومفردات) حسب كلّ من القطاع، ثقافة الشركة، وعدد العاملين

المتغيّرات		توزيع الشركات		توزيع المفردات		المتغيّرات		توزيع الشركات		توزيع المفردات	
		العدد	النّسبة	العدد	النّسبة			العدد	النّسبة	العدد	النّسبة
القطاع	بنوك	2	22,22	18	19,8		آسيوية	1	11,11	11	12,1
	خدمات	2	22,22	25	27,5		جنوب إفريقية	1	11,11	15	16,5
	تأمين	2	22,22	26	28,6		مشتركة	1	11,11	10	11
	صناعة	3	33,33	22	24,2	**المجموع**		**9**	**100**	**91**	**100**
المجموع		**9**	**100**	**91**	**100**	عدد العاملين	أقل من 100	2	22,22	26	28,6
ثقافة الشركة	عربية	3	33,33	34	37,4		من 100 إلى أقل من 200	2	22,22	16	17,6
	أوربية	2	22,22	16	17,6		أكثر من 500	5	55,55	49	53,8
	بريطانية	1	11,11	5	5,5	**المجموع**		**9**	**100**	**91**	**100**

يتضح من الجدول سابق الذكر؛ أنّ توزيع الشركات عينة الدّراسة كان على النحو التّالي:

بالنِّسبة لنوع القطاع؛ شملت عينة الشركات مايلي:

(2) بنكان من البنوك السورية الّتي تتضمَّن على الأقل طرف أجنبي.

(2) شركتان من قطاع الخدمات

(2) شركتان من قطاع التّأمين

(3) ثلاث شركات من قطاع الصناعة

بالنِّسبة لثقافة الشركة:

(3) ثلاث شركات ذات ثقافة عربية

(2) شركتان ذات ثقافة أوربية

(1) شركة بريطانية الثقافة

(1) شركة آسيوية الثقافة

(1) شركة جنوب إفريقية الثقافة

(1) شركة مشتركة الثقافة

بالنِّسبة لعدد العاملين:

(2) شركتان يقل عدد عامليها عن ال 100 موظّف

(2) شركتان يتراوح عدد عامليها من 100إلى أقل من 200 موظّف

(5) خمس شركات يتجاوز عدد عامليها ال 500 موظّف

وفيما يتعلّق بعدد العاملين؛ فإنّ (44,44 %) من الشركات يقلُّ عدد عامليها عن (200) موظّف، أمّا (% 55,55) من الشركات عينة الدّراسة فقد تجاوز عدد عامليها ال (500) موظّف، وفي هذا الإطار تشير الباحثة إلى مايلي:

- انطلاقاً من دراسة (Almor & Hashai, 2004)* الّتي ميزّ فيها بين كلّ من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متعددة الجنسيات والشركات متعددة الجنسيات مُركّزاً على معياري الصغر النسبي للحجم (بما في ذلك حجم العمالة، حجم الاستثمارات) والمجال المحدود للعمليات، واستكمالاً لما تشير إليه مختلف الأدبيات من أهمية لمعيار الحجم الكبير للعمالة، يمكن القول أنّه ونظراً لصغر حجم عمالة (44,44 %) من الشركات عينة الدّراسة، يمكن اعتبارهذه النِّسبة من الشركات مؤسسات صغيرة ومتوسطة متعددة جنسيات.

- أمّا وجه نظر الباحثة، فترى أنّه حتّى مع صغر حجم عمالة (44,44 %) من الشركات عينة الدّراسة فإنّها تبقى بعيدة عن إمكانية تصنيفها شركات صغيرة ومتوسطة م ج، إذ أنّ إعطاء الشركة أو المصرف الّذي لديه عدد موظفين أقل هذه التّسميّة أمر خاطيء من منظور أنّ ازدياد عدد العاملين يدل على أنّ عمليات الشركات أو المصارف يدوية أي أنّ أقسامه غير مؤتمتة، وفي نفس الوقت، تنوه الباحثة إلى أنّ الشركات عينة الدّراسة الّتي امتازت بعدد أكبر من عاملين لم يكن لعدم أتمتة أقسامها، لكن، هنا تَدَخّلَ عامل آخر مهم ويتمثل في عدد فروع كلّ شركة

* دراسة (Almor & Hashai, 2004) موضّحة في فصل الإطار المنهجي للدّراسة ص 14.

أو مصرف أو حتّى أهمية أن يكون عدد الموظّفين كبير لطبيعة نشاط الشركة في حد ذاته خاصةً شركات الصناعات الاستخراجية أين تقتضي طبيعة النشاط تواجد عدد كبير من الموظّفين في حقول النفط مثلاً، وبالتّالي كبر عدد الموظّفين في هذه الحالة ليس له دلالة سلبية.

ثانياً: الإحصاءات الوصفية لمتغيّرات الدّراسة

قبل أن تعرض الباحثة النتائج الإحصائية لاختبار فروض الدّراسة الميدانية، لابدّ لها من عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيّرات الدّراسة الرئيسية وكذا الفرعية، وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ متغيّر من المتغيّرات موضوع الدّراسة، وتحليلها، وتفسيرها بالاستناد إلى معطيات قائمة الاستبيان، لكن قبل هذا؛ ستقوم الباحثة بتطبيق اختبار التّوزيع الطبيعي لمتغيّرات الدّراسة.

1. اختبار التّوزيع الطبيعي لمتغيّرات الدّراسة:

على الرغم من أنّ كبر حجم العينة يساعد على تقليل تأثير التّعدّي على شرط التّوزيع الطبيعي، فإنّه تقع على الباحث مسؤولية التّأكد من توفُّر هذا الشرط لكلّ المتغيّرات الّتي يتضمّنها بحثه*. ويمكن القول أنّ متغيّراً ما يتبع التّوزيع الطبيعي؛ إذا كان مستوى معنويته عند إجراء اختبار التّوزيع الطبيعي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدّراسة، أمّا إذا كان مستوى معنوية المتغيّر أقل من مستوى الدّلالة المعتمد فإنّ المتغيّر لا يتبع التّوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (4-5)

اختبار kolmogorov – Smirnov للتوزيع الطبيعي

المتغيّر	نظام التوظيف	نظام الأجور والرّواتب	نظام الحوافز	نظام التّدريب والتّطوير المهني	نظام الصّحّة والسّلامة	نظام تقييم الأداء	تخفيض التّكاليف	الجودة	الإبداع	نظام معلومات الموارد البشرية	المزايا التّنافسية	عالمية نظام معلومات الموارد البشرية
P-Value	0,54	0,21	0,00	0,00	0,02	0,00	0,11	0,055	0,12	0,07	0,19	0,30
توزيع المتغيّر	**طبيعي**	**طبيعي**	**غير طبيعي**	**غير طبيعي**	**غير طبيعي**	**غير طبيعي**	**طبيعي**	**طبيعي**	**طبيعي**	**طبيعي**	**طبيعي**	**طبيعي**

نستخلص من الجدول أعلاه مايلي:

يتبع كلّ من (نظام التّوظيف، نظام الأجور والرّواتب، تخفيض التّكاليف، الجودة، الإبداع، نظام معلومات الموارد البشرية، المزايا التّنافسية، عالمية نظام معلومات الموارد البشرية) التّوزيع الطبيعي، وبالتّالي سيتمّ تطبيق اختبارات معلمية عند التّعامل مع كلّ متغيّر من هذه المتغيّرات أثناء التّحليل.

يتوزع كلّ من (نظام الحوافز، نظام التّدريب والتّطوير المهني، نظام الصّحّة والسّلامة، نظام تقييم الأداء) توزيعاً غير طبيعي، وبالتّالي ستلجأ الباحثة إلى اعتماد اختبارات لا معلمية عند التّعامل مع كلّ متغيّر من هذه المتغيّرات.

2. وصف متغيّر نظام معلومات الموارد البشرية:

يعرض الجدول (4-6) نتائج إجابات أفراد العينة على متغيّر نظام معلومات الموارد البشرية ومتغيّراته الفرعية.

* توجد العديد من الطرق المتاحة لعلاج مشاكل التعدّي على شرط توفر التوزيع الطبيعي في حال وجودها، مثل تحويل البيانات في حالة تحليل الانحدار المتعدد.

الجدول (4-6)

مستوى إجابات أفراد عينة الدّراسة على نظام معلومات الموارد البشرية ومتغيّراته

المحور	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نظام التوظيف	10	يُسهم نظام التّوظيف في توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة، وإعداد التّقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف	4,32	0,70
	11	يساعد نظام التّوظيف في تحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية	3,98	0,96
	12	يُسهم نظام التّوظيف في زيادة أعداد المرشحين بدرجة كبيرة والتّسريع بملء الشواغر	3,86	0,92
	13	يُسهم نظام التّوظيف في توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة	4,25	0,73
	14	يُسهم نظام التّوظيف في توثيق جميع الإجراءات الخاصّة بعملية استقطاب الموظّف	3,56	0,94
	15	يسهم هذا النظام في متابعة أوّل تعيين إلى غاية ترك الوظيفة	4,28	0,71
	16	يلخص هذا النظام نتائج المقابلات لترشيح الموظّف الأنسب	3,90	0,88
	17	يُسهم نظام التّوظيف في تتبّع المسار الوظيفي	3,56	0,94
	18	يُلخص هذا النظام نتائج تتبُّع المسار الوظيفي	3,52	0,92
			3,91	**0,55**
نظام الأجور و الرّواتب	19	يتيح نظام معلومات الموارد البشرية تكامل وحدة الموارد البشرية مع وحدة الحسابات	3,53	0,82
	20	يوفّر نظام الأجور والرّواتب للإدارة معلومات عن مستوى الراتب والتّغيُّر من فترة لأخرى	3,23	0,73
	21	يعتبر هذا النظام ذا أهمية للتخطيط المستقبلي للزيادة في معدّلات دفع الأجور	3,68	1,24
	22	يساعد نظام الأجور والرّواتب الإدارة في تحديد الوظائف الّتي تكون أجورها أعلى أو أقلّ من معدّلات دفع الأجور في شركات منافسة	3,43	1,02
	23	يحدّد نظام الأجور والرّواتب الدرجات الوظيفية بحسب سلّم الرّواتب	3,52	1,02
			3,68	**0,75**
نظام التّدريب والتّطوير المهني	24	تتضمّن قاعدة بيانات التّدريب مختلف البيانات المتعلّقة بالتّدريب، إضافةً إلى شهادة المهارة والخبرة التّعليمية	4,50	4,19
	25	يعمل نظام التّدريب والتّطوير المهني على توثيق المعلومات الخاصّة بإدارة التّدريب (عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى وكلف البرنامج،...)	3,96	1,06
	26	يسمح هذا النظام بتحديد الميول المهنية وكذلك الأهداف المهنية	3,70	1,23
	27	يساعد نظام التّدريب والتّطوير المهني الإدارة في تحسين فاعلية الأداء	3,80	1,14
	28	يقدّم هذا النظام النصح والإرشاد للموظّفين فيما يتعلّق بالفرص المتوفّرة في الشركة كاستحداث وظائف جديدة	2,89	1,16
			3,77	**1,23**
نظام الصّحّة والسّلامة	29	يُمَكّنُ نظام الصّحّة والسّلامة من تخزين بيانات التّحقيقات والحوادث ومعالجتها	3,24	1,16
	30	يتولّى هذا النظام متابعة التّقارير الأوّلية للحالات المرضية للموظّفين	3,34	1,14
	31	يمكّن هذا النظام من مساعدة مديري السّلامة في البدء بالعمليات التّصحيحية الضرورية	3,16	1,12
	32	يُمكّن هذا النظام من تقديم النتائج النهائية في شكل تقارير لمساعدة مديري السّلامة في تقييم أداء السّلامة	3,19	1,23
	33	يسهم نظام الصّحّة والسّلامة في احتساب مدّة استعمال الموظّف الإجازة المرضية ورصد المتبقى من الإجازات	3,91	0,92
	34	يسهم هذا النظام في تعقب تعرض الموظّفين للخطر	2,94	1,05
			3,30	**0,89**

تابع للجدول (4-6)

مستوى إجابات أفراد عينة الدّراسة على نظام معلومات الموارد البشرية ومتغيّراته

المحور	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نظام الحوافز	35	يتضمّن نظام الحوافز جميع البيانات المتعلّقة بحوافز الموظّفين	3,64	1,20
	36	يُسهم هذا النظام في احتساب الحوافز السنوية لكلّ موظّف	3,67	1,16
	37	يُسهم هذا النظام في احتساب مجمل الحوافز الّتي حصل عليها الفرد طوال خدمته	3,67	1,25
			3,66	**1,17**
نظام تقييم الأداء	38	يساعد نظام تقييم الأداء المنظمة في ربط أنظمة التّقييم بخصائص ومواصفات كلّ وظيفة	3,51	1,32
	39	يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء	3,01	1,29
	40	تمكّنُ البرامجيات الخاصّة بتقييم الأداء من تحديد نوع الطّريقة المناسبة للتقييم	3,00	1,24
	41	بعد الانتهاء من عملية التّقييم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياسًا بالمعايير المحدّدة	3,57	1,35
			3,27	**1,17**
نظام معلومات الموارد البشرية			**3,63**	**0,73**

تضمّن هذا المتغيّر ستة أبعاد فرعية يوضحها الجدول (4-6)، وكما يأتي:

1. نظام التّوظيف:

نال نظام التّوظيف المرتبة الأولى من حيث مستوى الاهتمام بتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية، إذ حقّق متوسطاً حسابياً بلغ (3,91)، أشار ذلك إلى أنّ هذا النظام كان مطبّق بشكل جزئي، في حين كان انحرافه المعياري قد بلغ (0,55)، عكس بذلك تشتت محدود في قيم الإجابات حول المتوسط الحسابي.

أمّا فقرات نظام التّوظيف فكانت (9 فقرات)، رتّبتها الباحثة حسب قيم متوسطاتها الحسابية وفق المجموعات التّالية:

المجموعة الأولى، تضمّنت الفقرات (10، 13، 15)، والّتي حقّقت متوسطات حسابية بلغت وعلى التّوالي (4,32، 4,25، 4,28)، بانحرافات معيارية على التّوالي (0,70، 0,73، 0,71)، أظهرت بذلك هذه الفقرات الدور الكبير الّذي يلعبه هذا النظام في توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التّقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف، وفي توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة، ومتابعة أوّل تعيين إلى غاية ترك الوظيفة.

وشملت **المجموعة الثّانية** الفقرات (11، 12، 16) الّتي حقّقت متوسطات حسابية بلغت وعلى التّوالي (3,98، 3,86، 3,90) وبانحرافات معيارية كانت على التّوالي (0,96، 0,92، 0,88)، عكست بذلك تطبيق جزئي وبشكل جيّد لنظام التّوظيف في تحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية، وفي زيادة أعداد المرشحين بدرجة كبيرة والتّسريع بملء الشواغر، وفي تلخيص نتائج المقابلات ليتمّ ترشيح الموظّف الأنسب.

أمّا **المجموعة الثّالثة** فتضمّنت الفقرتين (14، 17) اللّتين حقّقتا متوسطاً حسابياً بلغ (3,56) وبانحراف معياري قدره (0,94)، عكست بذلك هذه الفقرات مستوى تطبيق جزئي لهذا النظام في توثيق جميع الإجراءات الخاصّة بعملية استقطاب الموظّف، وفي تتبع مساره الوظيفي.

حقّقت الفقرة (18) متوسطاً حسابياً قدره (3,52) وبانحراف معياري (0,92) عكست بذلك مساهمة جزئية للنظام في تلخيص نتائج تتبع المسار الوظيفي.

أمّا عن قيم الانحرافات المعيارية لفقرات نظام التّوظيف فقد عكست تشتت محدود في قيم الإجابات حول متوسطها الحسابي.

2. نظام الأجور والرّواتب:

حظي محور نظام الأجور والرّواتب بالمرتبة الثّالثة من حيث مستوى الاهتمام بتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية، وقد حقّق متوسطاً حسابياً قدره (3,68)، عكس بذلك أنّ هذا النظام كان مطبّق بشكل جزئي، في حين بلغ انحرافه المعياري (0,75) والّذي عكس تشتُّت محدود في إجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

أمّا فقرات محور نظام الأجور والرّواتب فكانت خمس فقرات، حقّقت الفقرتان (20، 22) منها متوسطاً حسابياً بلغ على التّوالي (3,23، 3,43)، وبانحراف معياري (0,73، 1,02) على التّوالي، عكست بذلك أنّ هذا النظام مطبّق بشكل سليم وبمستوى متوسط في توفير معلومات عن مستوى الراتب، وكذلك تحديده للوظائف الّتي تكون أجورها أعلى أو أقلّ من معدّلات دفع الأجور في شركات منافسة، وحقّقت كلّ من الفقرة (19، 21، 23) متوسطاً حسابياً بلغ وعلى التّوالي (3,53، 3,68، 3,52)، أمّا انحرافاها المعيارية فقد كانت وعلى التّوالي (0,82، 1,24، 1,02) عكست بذلك تطبيق جزئي لهذا النظام.

ويمكن تفسير الانحرافات المعيارية لفقرات نظام الأجور والرّواتب على النحو التّالي:

الانحراف المعياري للفقرات (19، 20) والمقدر ب (0,82، 0,73) على التّوالي؛ يشير إلى تشتت محدود في قيم الإجابات حول المتوسط الحسابي لهذه الفقرات.

وتعزو الباحثة الانحرافات المعيارية العالية إلى حدما الّتي حقّقتها كلّ من الفقرة (21، 22، 23) والمقدرة ب (1,24، 1,02، 1, 02) على التّوالي؛ إلى عدم تفهم موظّفي الشعبة المالية أو قسم الأجور والرّواتب في الشركة بإمكانية النظام الّذي بحوزتهم والّذي يعملون عليه في الوقت الحاضر.

3. نظام التّدريب والتّطوير المهني:

في حين ضمن نظام التّدريب والتّطوير المهني المرتبة الثّانية من حيث مستوى الاهتمام بتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3,77)، وبانحراف معياري قدره (1,23)، عكس ذلك أنّ هذا النظام مطبّق بشكل جزئي، أمّا قيمة انحرافه المعياري فقد عكست تناقض في إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور، إذ تحلّل الباحثة هذا التّناقض الحاصل؛ بالتّفاوت في التّدريب الّذي حصل عليه الإداريون، ولاسيما العاملون على هذا النظام، وبالتّالي؛ انعكس على فهم طبيعة النظام. وكانت فقرات نظام التّدريب والتّطوير المهني على النحو التّالي:

حقّقت الفقرة (24) أعلى متوسط حسابي بلغ (4,50)، وحقّقت كلّ من الفقرة (25، 26، 27) متوسطاً حسابياً بلغ (3,96، 3,70، 3,80) على التّوالي، وبانحرافات معيارية قُدِّرت وعلى التّوالي (1,06، 1,23، 1,14)، عكست بذلك تلك الفقرات الدور الكبير للنظام في توثيق المعلومات الخاصّة بإدارة التّدريب، وفي تحديده للميول والأهداف المهنية. وكذلك مساعدته في تحسين فاعلية الأداء. أمّا الفقرة (28) فقدحقّقت أقلّ متوسط حسابي بلغ (2,89)، عكست بذلك أنّ تطبيق هذا النظام كان بشكل سليم ومستوى متوسط في تقديم النصح والإرشاد للموظّفين فيما يتعلّق بالفرص المتوفّرة في الشركة.

وعلى الرغم من أنّ هذا المحور قد نال المرتبة الثّانية؛ إلاّ أنّه عكس بالمقابل أنّ الفقرتين الأولتين كانتا وراء نيله للمرتبة الثّانية.

4. نظام الصّحّة والسّلامة:

جاء في المرتبة الخامسة وما قبل الأخيرة من حيث مستوى الاهتمام بتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية، وقد حقّق متوسطاً حسابياً بلغ (3,30)، وانحرافاً معيارياً بلغ (0,89)، ممّا يعني أنّ مستوى تطبيق هذا النظام كان بشكل

سليم وبمستوى متوسط.

أمّا فقرات نظام الصّحّة والسّلامة فقد كانت ست فقرات، حقّقت الفقرة (33) منها أعلى متوسط حسابي بلغ (3,91)، عكست بذلك تطبيق جزئي لهذا النظام في احتساب مدّة استعمال الموظّف للإجازة المرضية ورصد المتبقى من الإجازات، أمّا الفقرات (29، 30، 31، 32، 34)، فقد حقّقت متوسطاً حسابياً بلغ وعلى التّوالي (3,24، 3,34، 3,16، 3,19، 2,94)، عكست بذلك أنّ تطبيق هذا النظام كان بشكل سليم وبمستوى متوسط، وبانحراف معياري (1,16، 1,14، 1,12، 1,23، 1,05) على التّوالي، ويمكن تفسير هذه الانحرافات كمايلي:

– عدم تفهم العاملين وراء تلك الأنظمة بإمكانيات أنظمتهم.

– ومن جهة ثانية، ترى الباحثة أنّ هذا الارتفاع في قيمة الانحراف يعود إلى التّناقض في إجابات أفراد العينة على فقرات هذا النظام والّتي تختلف باختلاف أهميته في كلّ شركة. فمن خلال ما قامت به الباحثة من مقابلات في بعض الشركات عينة الدّراسة تبيّن عدم استفادة بعض شركات القطاع الخدمي من هذا النظام، أو أنّ أهميته أقلّ من أهمية النظم الفرعية الأخرى، وفي المقابل أشارت شركات أخرى إلى مدى أهمية هذا النظام وكان هذا بالنّسبة لبعض شركات القطاع الصناعي.

5. نظام الحوافز:

في حين جاء في المرتبة الرّابعة نظام الحوافز، إذ حقّق متوسطاً حسابياً بلغ (3,66) وبانحراف معياري (1,17)، عكس بذلك أنّ هذا المحور كان مطبّق بشكل جزئي، أمّا قيمة الانحراف المعياري فقد عكست إلى حدما عدم إتّفاق إجابات أفراد العينة على فقرات نظام الحوافز.

أمّا فقرات نظام الحوافز فكانت ثلاث فقرات (35، 36، 37)، وقد حقّقت متوسطاً حسابياً بلغ وعلى التّوالي (3,64، 3,67، 3,67)، وبانحرافات معيارية كانت وعلى التّوالي (1,20، 1,16، 1,25) عكست بذلك تلك الفقرات إسهام جزئي للنظام في تضمين بيانات حوافز الموظّفين، واحتساب الحوافز السّنوية لكلّ موظّف، وكذلك احتسابه لمجمل حوافز الفرد طوال خدمته.

6. نظام تقييم الأداء:

إذ جاء بالمرتبة الأخيرة من حيث مستوى الاهتمام بتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية، وقد حقّق متوسطاً حسابياً بلغ (3,27)، أشار ذلك إلى أنّ تطبيق هذا النظام الفرعي كان بشكل متوسط، وبانحراف معياري (1,17).

أمّا فقرات نظام تقييم الأداء فكانت (4) فقرات، منها الفقرتان (38، 41) اللّتان حقّقتا متوسطاً حسابياً بلغ وعلى التّوالي (3,51، 3,57)، وبانحرافات معيارية (1,32، 1,35)، أظهرت بذلك الاسهام الجزئي للنظام في ربط أنظمة التّقييم بخصائص ومواصفات كلّ وظيفة، وفي توفير المعلومات الّتي تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياساً بالمعايير المحدّدة وهذا بعد إنتهاء عملية التّقييم. وحقّقت الفقرتان (39، 40) متوسطاً حسابياً متقارباً جداً بلغ وعلى التّوالي (3,01، 3,00)، عكست بذلك تطبيق متوسط للنظام، في حين بلغ الانحراف المعياري لهاتين الفقرتين (1,29، 1,24)، وقد تؤشّر قيم الانحراف هذه عدم الفهم الجيّد لمدراء أقسام تقييم (إدارة) الأداء بإمكانية النظام في تحديد مشاكل الأداء ووضع حلول لها، وإمكانية برامج تقييم الأداء في تحديد الطّريقة المناسبة للتقييم.

وجاءت نتائج المتوسطات الحسابية للفقرتين (39، 40) مساوية أو أعلى من المتوسط بقليل، وقد يكون سبب ذلك حاجة الموظّفين للتدريب على هذا النظام، وكيفية الاستفادة من مزاياه في تقييم أداء الموظّف.

يتضح من مستوى الإجابات عن النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية (نظام التّوظيف، نظام الأجور

والرّواتب، نظام الحوافز، نظام التّدريب والتّطوير المهني، نظام الصّحّة والسّلامة، نظام تقييم الأداء) مايلي:

- بناءً على قيم المتوسطات الحسابية للنظم الفرعية السّتة، فقد حقّق نظام معلومات الموارد البشرية على المستوى الإجمالي متوسطاً حسابياً بلغ (3,63)، وبذلك فقد عكست قيمته أنّ نظام معلومات الموارد البشرية كان مطبّقاً بشكل جزئي على مساحة المقياس، وبانحراف معياري بلغ (0,73)، أشار إلى وجود تشتت محدود في قيم الإجابات حول متوسطها الحسابي، ومن ثمّ فإنّ هناك اهتمام بتطبيق هذا النظام بمستوى جيّد.

- تدرجت مراتب النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية، على وفق مجموعتين:

المجموعة الأولى: النظم الفرعية الّتي عكست متوسطاها الحسابية مستوى تطبيق متوسط وتضم نظام الصّحّة والسّلامة، ونظام تقييم الأداء.

المجموعة الثّانية: وتضم كلّ من (نظام التّوظيف، نظام الأجور والرّواتب، نظام الحوافز، نظام التّدريب والتّطوير المهني) والّتي أشارت متوسطاها الحسابية إلى مستوى تطبيق جزئي للنظام.

- كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي هي (3,91) وهي عائدة لنظام التّوظيف، وكانت قيمة انحرافه المعياري هي (0,55)، مما يعني أنّ هذا النظام هو الأكثر تطبيقاً ونجاحاً في الشركات م ج محل الدّراسة، أمّا أقل قيمة للمتوسط الحسابي فكانت (3,27)، وهي عائدة لنظام تقييم الأداء، وكانت قيمة انحرافه المعياري (1,17)، مما يعني أنّ هذا النظام هو الأقل تطبيقاً في الشركات م ج محل الدّراسة.

- تتفق الدّراسة الحالية مع دراسة (العزاوي، 2007) فيما يتعلّق بترتيب بعض الأبعاد من حيث مستوى التّطبيق، وتختلف عنها في ترتيب أبعاد أخرى، وهذا على النحو التّالي:

الجدول رقم (4-7)

ترتيب أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية حسب مستوى التطبيق

أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية	التّرتيب حسب مستوى التّطبيق في كلّ دراسة	
	الدّراسة الحالية	دراسة (العزاوي، 2007)
نظام التّوظيف	1	4
نظام الأجور والرّواتب	3	1
نظام الحوافز	4	3
نظام التّدريب والتّطوير المهني	2	2
نظام الصّحّة والسّلامة	5	5
نظام تقييم الأداء	6	لم تتناوله الدّراسة

يمكن أن تعود أسباب اختلاف نتائج الدّراستين إلى مايلي:

- اختلاف مجال التّطبيق خاصّةً وأنّ الدّراسة الحالية شملت عينة من الشركات م ج وفي مختلف القطاعات، فالتّرتيب حسب مستوى التّطبيق على الأغلب يختلف باختلاف قطاع نشاط الشركات محل الدّراسة.

- يمكن أن تعود أيضاً إلى اختلاف فترة الدّراسة.

ومن خلال العرض والتّحليل، يظهر أنّ مستوى تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية كان مقبولاً، وبمستوى الطموح المطلوب، ويعود هذا إلى المتوسطات الحسابية العالية الّتي حقّقتها أغلب الفقرات، والّتي كانت أكبر من القيمة 3,5، ولاسيما نظام التّوظيف، ونظام التّدريب والتّطوير المهني. وأخيراً، يمكن القول أنه

من خلال عملية تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنظام معلومات الموارد البشرية وأنظمته الفرعية قد تمكنت الباحثة من الإجابة على تساؤل الدّراسة المتعلق بالتّعرف على واقع نظام معلومات الموارد البشرية في الشركات م ج في سورية.

3. وصف متغيّر المزايا التّنافسية:

يعرض الجدول (4-8) نتائج إجابات أفراد العينة على متغيّر المزايا التّنافسية ومتغيّراته الفرعية.

الجدول (4-8)

مستوى إجابات أفراد عينة الدّراسة على المزايا التّنافسية ومتغيّراتها الفرعية

المحور	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تخفيض التكاليف	42	تتبنى الشركة مفاهيم التّخفيض المستمرّ للتكاليف	3,82	1,03
	43	يُمكّن نظام معلومات الموارد البشرية من قضاء وقت أقلّ في إنجاز المهام	3,80	0,88
	44	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية باختصار العمل الورقي	3,63	1,15
	45	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بزيادة الدّقّة في المعالجة وتقليل الأخطاء العشوائية	3,95	0,80
	46	يُمكّنُ نظام معلومات الموارد البشرية من الإدراك والتّشخيص السّريع للانحراف عن الأهداف الّتي وضع من أجل تحقيقها	3,43	1,20
	47	يُمكّنُ نظام معلومات الموارد البشرية من الحصول السّهل على البيانات الّتي قد تساهم في تخفيض التّكاليف	3,87	0,87
	48	يخفّض نظام المعلومات الموارد البشرية الوقت المستغرق في عمليات (التّوظيف، التّدريب، صنع القرارات)	3,78	0,98
	49	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين القدرة على نشر المعلومات	3,60	1,07
			3,74	**0,76**
الجودة	50	تتبنى الشركة مفاهيم التّحسين المستمرّ للجودة	3,74	1,04
	51	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بزيادة الوقت المخصص لتحقيق متطلّبات الجودة	3.38	1,17
	52	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بزيادة خط الرضا من خلال فهم الموارد البشرية	3,39	0,98
	53	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بإعداد التّقارير حسب الطّلب، وكذلك إدخال البيانات	3,75	1,02
	54	يُمكّنُ نظام معلومات الموارد البشرية من زيادة إدراك معلومات الموارد البشرية وإمكانية تحسينها	3,63	1,06
	55	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في تقليل كلفة الجودة للمنتجات	3,20	1,00
			3,52	**0,90**
الإبداع	56	يوجد دعم قوي للاكتشافات في الشركة	3,31	1,36
	57	يتفهم المديرون التّنفيذيون تعاون ومشاركة الموارد البشرية في رفع مستويات الإبداع في الشركة	3,67	1,07
	58	يُمكّنُ نظام معلومات الموارد البشرية من زيادة الوقت المكرس لإبداع الموارد البشرية	3,63	1,15
	59	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بفهم مستلزمات الإبداع خاصّة المتعلّقة بالأفراد ذوي الكفاءات العالية	3,37	1,29
	60	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في سرعة تطوير المنتجات وتنويعها خدمةً لرغبات المستهلكين وحاجاتهم.	3,19	1,16
			3,43	**1,03**
المزايا التّنافسية			**3,59**	**0,78**

تضمّن هذا المتغيّر ثلاثة أبعاد مثلما يوضحها الجدول السّابق رقم (4-8)، وكما يأتي:

1. تخفيض التّكاليف:

حظي هذا المتغيّر بالمرتبة الأولى، لاسيما بعد أن حقّق مستواً عالياً في إجابات أفراد العينة، إذ كان متوسطه الحسابي (3,74)، بانحراف معياري قدره (0,76)، وتشير هذه النتيجة إلى الدور الهام لنظام معلومات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف الشركات. وكانت الفقرة (45) والمتعلّقة بمساهمة هذا النظام في تخفيض التّكاليف من خلال زيادة الدّقّة في المعالجة، قد حققت أعلى متوسط حسابي والّذي بلغ (3,95)، وأمّا انحرافه المعياري فبلغ (0,80) محققاً بذلك أقل تشتت في الإجابات مقارنةً بباقي الفقرات. وتتفق نتيجة الدّراسة هذه مع دراسة (أبو رحمة، 2005)، الّتي توصّلت إلى أنّ نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في رفع مستوى الكفاءة من خلال توفير المعلومات الّتي تتعلق بالموظّف بنسب عالية من الدّقّة، كما إتّفقت الدّراسة إلى حد ما مع دراسة (رايس، 2005)، الّتي توصل فيها إلى أنّ مساهمة تكنولوجيا المعلومات في رفع الأداء البشري تتمّ من خلال عدّة طرق والّتي كان من أهمها تقليص التّكاليف من خلال توفير معلومات تتمتع بالدّقّة، والّتي تسمح بتفادي التّكاليف المترتبة عن كثرة الأخطاء. كما إتّفقت نتائج الدّراسة أيضاً مع نتائج دراسة (Beadles & Others, 2005)، الّتي توصّلت إلى تحقيق نسبة موافقة عالية على مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تخفيض التّكاليف من خلال زيادة الدّقّة في المعالجة عن طريق تخفيض الوقت المستغرق في تصحيح الأخطاء.

2. الجودة:

ضمن هذا المتغيّر المرتبة الثّانية، فقد حقّق مستوى عالياً في إجابات أفراد العينة، إذ كان متوسطه الحسابي (3,52)، بانحراف معياري قدره (0,90)، وتشير هذه النتيجة إلى الاسهام الجيّد لنظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق هذا البعد التّنافسي، وأنّ تحقيق جودة أداء عالي تحظى بأهمية خاصّة في هذه الشركات، وبهذا إتّفقت الدّراسة مع نتيجة دراسة (بتيت، 2006)، الّتي أثبتت أنّ للجودة دور أساسي وفعال في ضمان ميزة تنافسية قوية وصعبة المحاكاة، وكانت الفقرة (53) والمتعلّقة بمساهمة هذا النظام في إدخال البيانات وكذا إعداد التّقارير حسب الطّلب، قد حقّقت أعلى متوسط حسابي بلغ (3,75)، وبانحراف معياري قدره (1,02)، تلتها الفقرة (50) الّتي تنص على تفهم الشركة لمفاهيم التّحسين المستمرّ للجودة بمتوسط (3,74)، وهذا يعني أنّ عملية تحقيق الجودة في الشركات م ج عينة الدّراسة تهتم بتركيز عالي على مفاهيم التّحسين المستمرّ، وهذا يدعم نسبياً نتائج دراسة (الماردييي، 2010) الّتي أوضحت وجود علاقة ارتباط طردية بين التّحسين المستمرّ للجودة وتحقيق الميزة التّنافسية. وحقّقت الفقرة (55) أقل متوسط حسابي بلغ (3,20)، أشارت بذلك إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدّراسة حول مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تقليل كلفة الجودة للمنتجات، وكان أقل تشتت في الإجابات عند الفقرة (52)، إذ بلغ (0,98)، أمّا أعلى تشتت في الإجابات فقد حصلت عليه الفقرة (51)، إذ بلغ (1,17).

3. الإبداع:

أظهر هذا المتغيّر مستوى متوسطاً في إجابات أفراد العينة، إذ كان متوسطه الحسابي (3,43)، وانحرافه المعياري (1,03)، وتشير نتيجة هذا المتغيّر إلى الاستخدام المتوسط لنظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق الإبداع، وبالتّالي نال هذا المتغيّر المرتبة الثّالثة. وكانت الفقرة (57) والمتعلّقة بتفهم المديرين التّنفيذيين تعاون ومشاركة الموارد البشرية في رفع مستويات الإبداع في الشركة، قد حقّقت أعلى متوسط حسابي بلغ (3,67)، وفي نفس الوقت حقّقت أقل تشتّت في الإجابات حول المتوسط الحسابي الّذي قدر ب (1,07)، وأمّا أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه

الفقرة (60) والمتعلّقة بمساهمة هذا النظام في سرعة تطوير المنتجات وتنويعها خدمةً لرغبات المستهلكين وحاجاتهم، إذ بلغ (3,19)، أمّا أعلى تشتت في الإجابات حول المتوسط الحسابي فكان للفقرة (59)، والمتعلّقة بمساهمة هذا النظام في فهم مستلزمات الإبداع خاصّة ما تعلق منها بتوفير أهم عناصر الإبداع والمتمثّل في توفير أفراد ذوي كفاءات عالية، إذ بلغ (1,29) أمّا متوسط هذه الفقرة الحسابي فقد بلغ (3,37)، وتتفق هذه الدّراسة مع دراسة (داسي، 2007) الّتي توصّلت إلى أنّ الإهتمام بالأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرة العالية ينعكس إيجاباً على تقديم الجديد سواءً على مستوى العمليات، أو على مستوى الخدمة.

و يتّضح من خلال مستوى الإجابات على أبعاد متغيّر المزايا التّنافسية مايلي:

بناءً على قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة، فقد حقّق متغيّر المزايا التّنافسية على المستوى الإجمالي متوسطاً حسابياً بلغ (3,59)، وبذلك فقد عكست قيمته درجة موافقة عالية على مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التّنافسية، وبانحراف معياري بلغ (0,78)، أشار إلى وجود تشتّت محدود في قيم الإجابات حول متوسطها الحسابي.

تباينت محاور تحقيق المزايا التّنافسية من حيث قيم المتوسطات الحسابية من خلال الإجابات في مجموعتين:

المجموعة الأولى: وتتضمّن كلّ من (تخفيض التّكاليف، الجودة)، والّتي حقّقت درجة موافقة عالية على فقرات الاستبانة المتعلّقة بهذين البعدين، إذ كانت متوسطاهما الحسابية ضمن المجال (من 3,5 إلى أقل من 4,5).

المجموعة الثّانية: شملت متغيّر الإبداع الّذي حقّق درجة موافقة متوسطة، إذ كان متوسطه الحسابي ضمن المجال من (2,5 إلى أقل من 3,5)، والّذي عُبِّرَ عنه أثناء الدّراسة بأنّه يدل على درجة موافقة متوسطة.

حقّق البعد التّنافسي المتعلق بتخفيض التّكاليف أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3,74)، وكانت قيمة انحرافه المعياري هي (0,76)، ممّا يعني أنّ الشركات محل الدّراسة تركّز على الاستفادة من نظام معلومات الموارد البشرية في تخفيض تكاليفها بالدّرجة الأولى، وأنّ هذا النوع من النظم قد أدّى إلى فوائد عديدة متعلقة بالعمل من وجه نظر المبحوثين مثل: قضاء وقت أقل في إنجاز المهام، اختصار العمل الورقي، دقّة المعالجة،....أمّا أقل متوسط حسابي والّذي بلغ (3,59) فحصل عليه البعد التّنافسي محل الدّراسة والمتمثّل في الإبداع، ممّا يعني استفادة متوسطة للشركات محل الدّراسة من المعلومات الّتي يتيحها نظام معلومات الموارد البشرية لتحقيق مستويات إبداع أعلى.

أخيراً، يمكن القول أنّ الإجابة على تساؤل الدّراسة المتعلق بالتعرف على واقع المزايا التّنافسية الّتي يمكن تحقيقها نتيجة اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية قد تمت الإجابة عنه، إذ إتّضح مساهمة هامّة لهذا النظام في تحقيق أبعاد المزايا التّنافسية محل الدّراسة، إذ رُتِّب تحقيقها حسب درجة الأولويّة على النحو التّالي: تخفيض التّكاليف، الجودة، والإبداع.

ممّا تقدّم؛ وعلى المستوى الإجمالي للمتغيّرات الرئيسية للدّراسة، يمكن القول بأنّ متغيّرات الدّراسة الرئيسية تدرجت على وفق المتوسطات الحسابية المحقّقة على النحو التّالي:

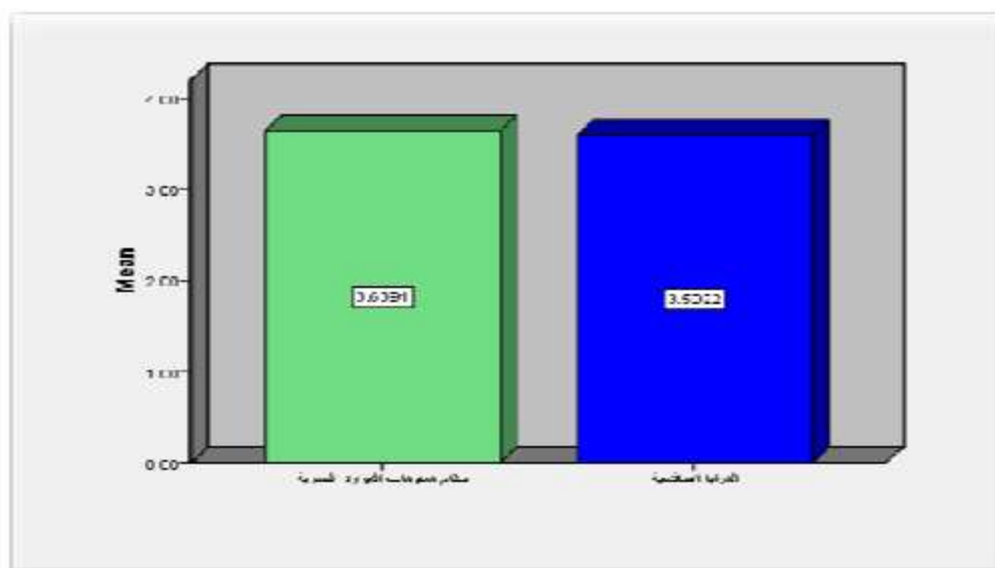
نظام معلومات الموارد البشرية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,63)، ومن ثمّ المزايا التّنافسية بمتوسط حسابي (3,59). والشكل (4-1) يوضح قيم المتوسطات الحسابية أعلاه.

أمّا قيم الانحراف المعياري المُحقّقة سواءً على مستوى المتغيّرات الرئيسية، أو الفرعية، أو على صعيد كلّ فقرة،

فتأكّد أنّ قيم المتوسطات الحسابية كانت معبرة بدرجة مقبولة.

الشكل (4-1)

متوسطات المتغيّرات الرئيسية للدّراسة



المطلب الثّاني: اختبار فروض الدّراسة

قامت الباحثة باختبار فروض الدّراسة الرئيسية التّالية:

الفرض الأوّل:

لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج من حيث عولمتها لنظام معلومات الموارد البشرية.

الفرض الثّاني:

لا يوجد تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية ومتغيّراته الفرعية على تحقيق المزايا التّنافسية في الشركات م ج.

الفرض الثّالث:

لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية.

اختبار صحّة الفروض:

أوّلاً: اختبار صحّة الفرض الأوّل:

لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج من حيث عولمتها لنظام معلومات الموارد البشرية.

يقيس هذا الفرض جوهرية الاختلافات بين الشركات م ج محل الدّراسة من حيث عولمتها لنظام معلومات الموارد البشرية استناداً لكلّ من قطاع، ثقافة، وعدد عاملي هذه الشركات.

وسيتم اختبار هذا الفرض من خلال مجموعة من الفروض الفرعية التّالية:

1-1: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لنوع القطاع.

1-2: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً

لثقافة الشركات محل الدّراسة.

3-1: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لعدد عاملي الشركات.

ولاختبار صحّة الفروض السّابقة، فقد تمّ إجراء تحليل التّباين أحادي الجانب.

1-1: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لنوع قطاع نشاط الشركة.

يقيس هذ الفرض جوهرية الاختلافات بين الشركات م ج من حيث عالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لنوع القطاع. وفيما يلي خطوات تحليل التّباين أحادي الجانب لاختبار صحّة الفرض.

أوّلاً: المؤشّرات الإحصائية لعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لنوع القطاع

الجدول (4-9)

المؤشّرات الإحصائية لعالمية نظام معلومات الموارد البشرية حسب نوع القطاع

نوع القطاع	عالمية نظام معلومات الموارد البشرية		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
صناعة	3,81	0,35	0,07
خدمات	4,05	0,43	0,08
تأمين	3,74	0,40	0,07
بنوك	3,58	0,36	0,08

يشير الجدول السّابق إلى أنّ الشركات في جميع القطاعات لديها توجه إيجابي نحو عولمة نظم معلومات مواردها البشرية، وهذا ما عكسته قيم المتوسطات الحسابية المرتفعة، وكذا قيم الانحراف المعياري الّتي تشير إلى وجود درجة إتّفاق مقبولة في إجابات أفراد العينة، كما عكس متغيّر الخطأ المعياري قيم صغيرة جداً للخطأ في قيم الانحراف المعياري. وقد اختلفت قيم المتوسط الحسابي لهذا المتغيّر من قطاع لآخر، إذ حصل قطاع الخدمات على أعلى متوسط حسابي بلغ (4,05) ليشير بذلك إلى مستوى عولمة عالي لنظام معلومات الموارد البشرية والّذي تمّ قياسه من خلال مجموعة من الأسئلة الّتي وضعتها الباحثة لهذا الغرض، أمّا أقل متوسط حسابي فقد حصل عليه قطاع البنوك، مشيراً بذلك إلى عولمة متوسطة لنظام معلومات الموارد البشرية.

إنّ نتيجة الدّراسة هذه؛ تختلف عمّا توصّلت إليه (Tixier, 2004) في أنّ إقامة نظام معلومات موارد بشرية موحد ونفسه للشركة متعددة الجنسية يخضع لمجموعة من الضغوط، إذ عكست متوسطات الدّراسة الحالية أنّه ورغم هذه الضغوط توجد عولمة لهذا النظام، وكان نفس النظام الّذي تعتمده الشركة الأم في حالات شركات كثيرة، إذ أكد أغلب القائمين على هذا النظام للباحثة أنّ النظام القائم نفس النظام الّذي تعتمده الشركة الأم، وأنّه توجد درجة استفادة كبيرة للشركة الأم إذ يمكنها - لأنّ نظام الفروع هو نفس نظامها- الدخول إلى قاعدة البيانات في أي فرع، فقاعدة بيانات الموارد البشرية لكلّ فرع هي جزء مهم من بيانات الموارد البشرية للشركة الأم.

ثانياً: اختبار تـــجانس التّباين **Test of Homogeneity of Variance**

قامت الباحثة بإجراء اختبار تجانس التّباين؛ لغرض اختبار تجانس تباين متغيّر القطاع، وهذا باستخدام إحصائية Levene، حيث يعتبر تجانس التّباين أحد الشروط المهمّة في إجراء تحليل التّباين.

الجدول (4-10)

نتائج اختبار تجانس تباين متغيّر القطاع

Levene statistic	Df1	Df2	P-Value
0,92	3	87	0,43

من الجدول أعلاه، يتضح أنّ نتيجة اختبار فرض العدم، H0، (تجانس التباين) ضدّ الفرض البديل، H1، (عدم تجانس التّباين) باستخدام إحصائية (Levene)، حيث أنّ قيمة (P-Value =0,43)، تدعونا إلى: قبول فرض العدم القائل بتجانس التّباينات.

ثالثاً: اختبار تحليل التّباين

الجدول (4-11)

نتائج تحليل التّباين (ANOVA) لاختبار اختلاف عالمية نظام معلومات الموارد البشرية باختلاف القطاع

المتغيّر	مصدر التّباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدّلالة
عالمية نظام معلومات الموارد البشرية	بين القطاعات	2,58	3	5,57	0,00	جوهرية
	داخل القطاعات	13,44	87			
	التّباين الكلّي	16,03	90			

من الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ قيمة (P-Value = 0,00) ، المصاحبة لإحصائية F، أقل من (0,05)، ولهذا نستطيع رفض فرض العدم، H0، عند مستوى دلالة (5%)، وقبول الفرض البديل H1، بمعنى أنّ: **اختلاف نوع القطاع يؤثّر جوهرياً على عالمية نظام معلومات الموارد البشرية.**

رابعاً: اختبار (Tukey) للمقارنات المتعدّدة

عندما نرفض فرض العدم، H0، فإنّه لا يوجد دليل واضح على وجود فروق معنوية بين المتوسطات، لهذا؛ فمن المهم تحديد الأوساط الّتي سببت هذه الاختلافات، من خلال القيام بإجراء المقارنات المتعدّدة (Multiple Comparison) لمعرفة إلى أي قطاع تعود هذه الاختلافات الجوهرية.

الجدول (4-12)

نتائج اختبار (Tukey) فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لمتغيّر نوع القطاع

القطاع	صناعة	خدمات	تأمين	بنوك
صناعة	-	- 0,24	0,06	0,23
	-	0,15	0,94	0,25
خدمات	0,24	-	0,30*	0,47*
	0,15	-	0,03	0,00
تأمين	- 0,06	- 0,30*	-	0,16
	0,94	0,03	-	0,50
بنوك	-0,23	- 0,47*	- 0,16	-
	0,25	0,00	0,50	-

* تعني وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية 0,05.

يشير الجدول أعلاه إلى أنّ الاختلافات بين القطاعات فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية ترجع للاختلافات بين القطاعات التّالية حسب درجة الاختلاف:

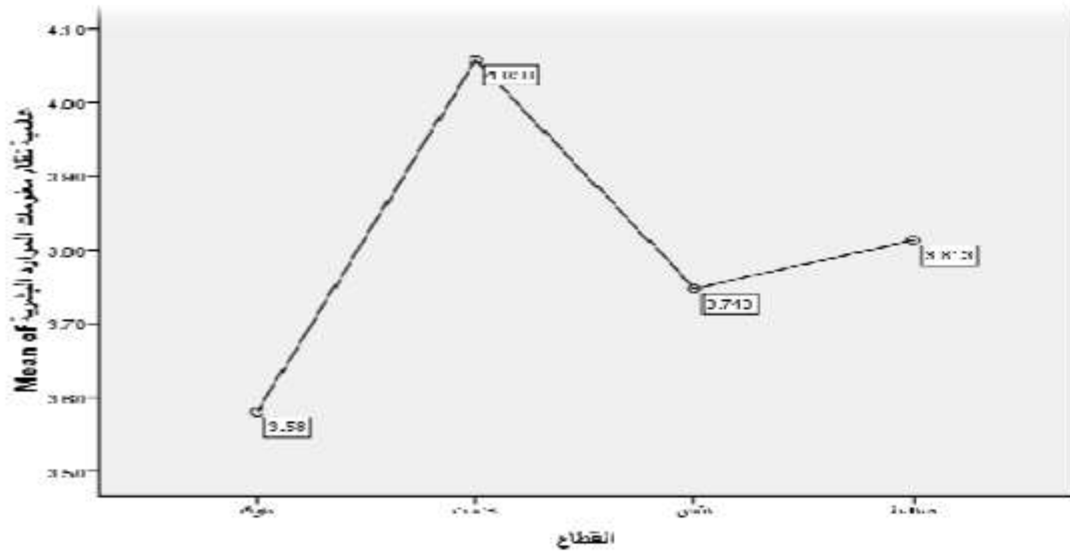
- قطاع الخدمات وقطاع البنوك.
- قطاع الخدمات وقطاع التّأمين.

حيث كانت (P-Value) أقل من (0,05)، مع وجود علامة (*) للدّلالة على معنوية الفروق بين المتوسطات.

خامساً: إضافةً إلى المؤشّرات أعلاه، يمكن عرض مخطّط بياني يمثّل المتوسط الحسابي لعالمية نظام معلومات الموارد البشرية وفق متغيّر القطاع، وكما هو موضح في الرسم البياني التّالي:

الشكل (4-2)

تمثيل بياني للمتوسطات الحسابية لنظام معلومات الموارد البشرية حسب قطاع النشاط



يوفّر شكل ترتيب المتوسطات الحسابية أعلاه، دليلاً آخر على أنّ هناك فروق بين المتوسطات الحسابية لعالمية نظام معلومات الموارد البشرية وفق متغيّر نوع القطاع.

1-2: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لثقافة الشركة.

يقيس هذا الفرض جوهرية الاختلافات بين الشركات م ج من حيث عالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لثقافة الشركة (عربية، أوربية، بريطانية، آسيوية، جنوب إفريقية، مشتركة). وفيمايلي خطوات تحليل التّباين أحادي الجانب لاختبار صحّة الفرض.

أوّلاً: المؤشّرات الإحصائية لعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لثقافة الشركة

الجدول (4-13)

المؤشّرات الاحصائية لعالمية نظام معلومات الموارد البشرية حسب ثقافة الشركة

ثقافة الشركة	عالمية نظام معلومات الموارد البشرية		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
عربية	3,69	0,37	0,06
أوربية	3,68	0,24	0,06
بريطانية	3,95	0,23	0,10
آسيوية	3,78	0,44	0,13
جنوب إفريقية	4,33	0,29	0,07
مشتركة	3,62	0,46	0,14

يشير الجدول السّابق إلى أنّ جميع الشركات على إختلاف ثقافاتها لديها توجه نحو عولمة نظم معلومات مواردها البشرية، وكان أعلى متوسط حسابي للشركات جنوب إفريقية الثقافة إذ بلغ (4,33)، وبانحراف معياري قُدِّرَ ب (0,29)، وهي نسبة قليلة جداً تعكس تقارب إتّفاق إجابات أفراد عينة شركات هذه الثقافة فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية القائم، أمّا أقل متوسط حسابي فحقّقته الشركات مشتركة الثقافة والّذي بلغ (3,62)، وبانحراف معياري (0,46).

ثانياً: اختبار تجانس التّباين **Test of Homogeneity of Variance**

الجدول (4-14)

نتائج اختبار تجانس تباين ثقافة الشركة باستخدام إحصائية (Levene)

Levene statistic	df1	df2	P-Value
1,94	5	85	0,09

من الجدول أعلاه، يتضح أنّ نتيجة اختبار فرض العدم، H0، (تجانس التّباين) ضدّ الفرض البديل، H1، (عدم تجانس التّباين) باستخدام إحصائية (Levene)، وحيث أنّ قيمة (P-Value = 0,09)، تدعونا إلى: قبول فرض العدم القائل بتجانس التّباينات.

ثالثاً: اختبار تحليل التّباين

الجدول (4-15)

نتائج تحليل التّباين (ANOVA) لاختبار اختلاف عالمية نظام معلومات الموارد البشرية باختلاف ثقافة الشركة

المتغيّر	مصدر التّباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدّلالة
عالمية نظام معلومات الموارد البشرية	بين ثقافة الشركات	5,27	5	8,34	0,00	جوهرية
	داخل ثقافة الشركات	10,75	85			
	التّباين الكلّي	16,03	90			

من الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ قيمة (P-Value = 0,00) ، المصاحبة لإحصائية F، أقل من (0,05)، ولهذا نستطيع رفض فرض العدم، H0، عند مستوى دلالة (5%)، أي توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م

ج فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لثقافة الشركة، بمعنى أنّ: **اختلاف ثقافة الشركة قد أثّر جوهرياً على عالمية نظام معلومات الموارد البشرية.**

رابعاً: اختبار Tukey للمقارنات المتعدّدة

ولمعرفة إلى أي ثقافة شركة تعود هذه الاختلافات الجوهرية، قامت الباحثة بإجراء اختبار (Tukey) للمقارنات المتعدّدة (Multiple Comparison) فكانت النتائج كما في الجدول التّالي:

الجدول (4-16)

نتائج اختبار (Tukey) فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لثقافة الشركة

الثقافة	عربية	أوربية	بريطانية	آسيوية	جنوب إفريقية	مشتركة
عربية	-	0,01	-0,25	-0,09	-0,63*	0,07
	-	1,00	0,65	0,97	0,00	0,99
أوربية	-0,01	-	-0,27	-0,10	-0,65*	0,05
	1,00	-	0,65	0,97	0,00	0,99
بريطانية	0,25	0,27	-	0,16	-0,37	0,33
	0,65	0,65	-	0,95	0,32	0,52
آسيوية	0,09	0,10	-0,16	-	-0,54*	0,16
	0,97	0,97	0,95	-	0,00	0,89
جنوب إفريقية	0,63*	0,65*	0,37	0,54*	-	0,71*
	0,00	0,00	0,32	0,00	-	0,00
مشتركة	-0,07	-0,05	-0,33	-0,16	-0,71*	-
	0,99	0,99	0,52	0,89	0,00	-

* تعني وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية 0,05.

من الملاحظ أنّ الاختلافات بين الشركات فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية السّائد ترجع إلى الاختلافات بين الثقافات التّالية حسب درجة الاختلاف:

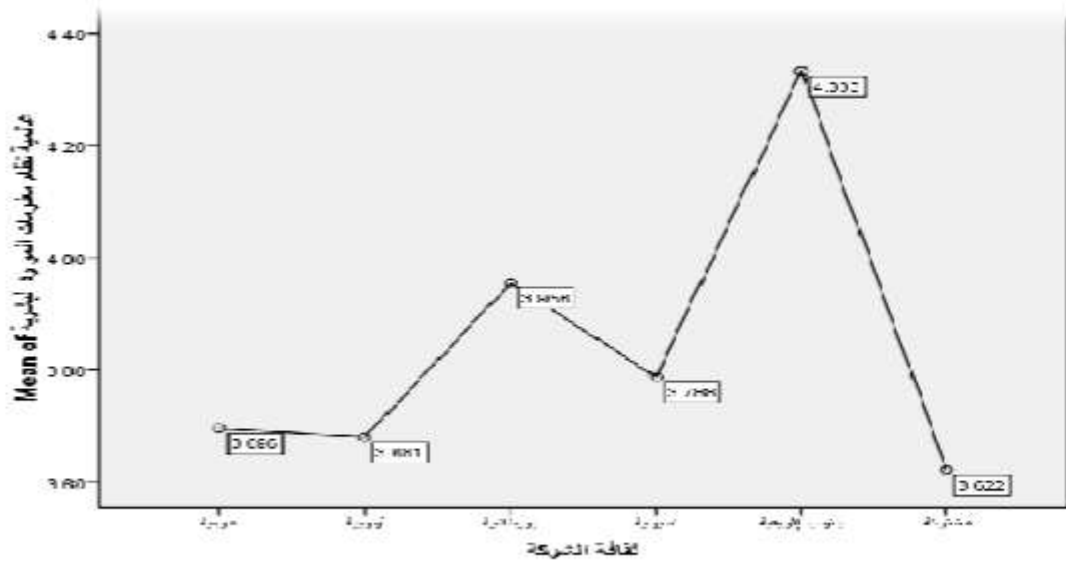
- الشركات الجنوب إفريقية الثقافة مع المشتركة الثقافة.
- الشركات الجنوب إفريقية الثقافة مع الأوربية الثقافة
- الشركات الجنوب إفريقية الثقافة مع العربيّة الثقافة
- الشركات الجنوب إفريقية الثقافة مع الآسيوية الثقافة
- الشركات الجنوب إفريقية الثقافة مع البريطانية الثقافة

حيث كانت (P-Value) أقل من (0,05)، مع وجود علامة (*) للدّلالة على معنوية الفروق بين المتوسطات.

خامساً: إضافةً للمؤشّرات أعلاه، يمكن عرض رسم بياني يمثّل المتوسط الحسابي لعالمية نظام معلومات الموارد البشرية وفق متغيّر ثقافة الشركة، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (4-3)

تمثيل بياني للمتوسطات الحسابية لنظام معلومات الموارد البشرية حسب ثقافة الشركة



يُلاحَظ من خلال ترتيب المتوسطات الحسابية أعلاه، توفّر دليل آخر على أنّ هناك فروق بين المتوسطات الحسابية لعالمية نظام معلومات الموارد البشرية وفق متغيّر ثقافة الشركة.

3-1: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لعدد عاملي الشركة.

يقيس هذ الفرض جوهرية الاختلافات بين الشركات م ج من حيث عالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لعدد عاملي هذه الشركات. وفيما يلي خطوات تحليل التّباين أحادي الجانب لاختبار صحّة هذ الفرض.

أوّلاً: المؤشّرات الإحصائية لعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لعدد عاملي الشركة

الجدول (4-17)

المؤشّرات الإحصائية لعالمية نظام معلومات الموارد البشرية حسب عدد عاملي الشركة

عدد العاملين	عالمية نظام معلومات الموارد البشرية		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
أقل من 100	3,74	0,40	0,07
من 100 إلى أقل من 200	3,68	0,24	0,06
أكثر من 500	3,89	0,46	0,06

يشير الجدول أعلاه إلى أنّ الشركات باختلاف عدد عامليها لديها توجه إيجابي وبشكل جيّد نحو عولمة نظم معلومات مواردها البشرية، وقد حقّقت الشركات ذات عدد العاملين أكثر من (500) أعلى متوسط حسابي بلغ (3,89)، وأقل خطأ معياري في تشتت قيم الإجابات حول متوسطها الحسابي.

ثانياً: اختبار تجانس التّباين **Test of Homogeneity of Variance**

الجدول (4-18)

نتائج اختبار تجانس تباين عدد العاملين باستخدام إحصائية (Levene)

P-Value	Df2	Df1	Levene Statistic
0,02	88	2	3,98

يتضح من الجدول أعلاه، أنّ قيمة (P-Value = 0,02) ، تدعونا إلى: رفض فرض العدم القائل بتجانس التّباين وقبول الفرض البديل القائل بعدم تجانس التّباين.

ثالثاً: اختبار تحليل التّباين

الجدول (4-19)

نتائج تحليل التّباين (ANOVA) لاختبار اختلاف عالمية نظام معلومات الموارد البشرية باختلاف عدد العاملين

الدّلالة	المعنوية	قيمة F	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التّباين	المتغيّر
غير جوهرية	0,13	2,08	2	0,72	بين فئات عدد العاملين	**عالمية نظام معلومات الموارد البشرية**
			88	15,30	داخل فئات عدد العاملين	
			90	16,03	التّباين الكلّي	

يتضح من الجدول أعلاه، أنّ قيمة (P-Value = 0,13) ، المصاحبة لإحصائية F، أكبر من (0,05) ولهذا نستطيع قبول فرض العدم، أي أنّ: **اختلاف عدد عاملي الشركة لم يؤثّر جوهرياً على عالمية نظام معلومات الموارد البشرية.**

نتيجة اختبار الفرض الأوّل:

- ✓ **وجود اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لقطاع النشاط.**
- ✓ **وجود اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لثقافة الشركة.**
- ✓ **عدم وجود اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لعدد العاملين.**
- ✓ **تمّ رفض فرض العدم من حيث قطاع النشاط وثقافة الشركة، وقبوله من حيث عدد عاملي الشركة.**

ثانياً: اختبار صحّة الفرض الثّاني (فرض التّأثير)

يحتاج أي باحث في دراسة العلاقة التّأثيرية بين متغيّرين أو أكثر؛ إلى استخدام نماذج فعالة كنماذج الانحدار وتطبيقاته للتّعرف على طبيعة العلاقة أو مدى التّأثير الحاصل بين هذه المتغيّرات المستقلة والتّابعة.

وتقوم هذه الدّراسة على اختبار تأثير نظام معلومات الموارد البشرية وأبعاده السّتة على تحقيق المزايا التّنافسية بأبعادها الثلاثة الّتي حدّدتها الباحثة، وذلك من خلال اختبار فروض عن علاقة التّأثير بين (نظام التّوظيف، نظام الأجور والرّواتب، نظام الحوافز، نظام التّدريب والتّطوير المهني، نظام الصّحّة والسّلامة، نظام تقييم الأداء)، وبين ثلاثة أبعاد أساسية للمزايا التّنافسية وهي (تخفيض التّكاليف، الجودة، والإبداع). لذلك عمدت الباحثة إلى

استخدام أسلوب تحليل الانحدار؛ لما له من القدرة على بيان أثر متغيّر مستقل أو أكثر على متغيّر تابع.

وينص فرض التّأثير على مايلي: **لا يوجد تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية ومتغيّراته الفرعية على تحقيق المزايا التّنافسية في الشركات م ج.**

- التحقّق من افتراضات نموذج الانحدار:

قبل استخدام أسلوب الانحدار، لابدّ من التّحقّق من مجموعة من الافتراضات (Assumptions) الّتي ينبغي توفرها في البيانات المستخدمة كي نتمكن من الاعتماد على نتائج ذلك النموذج، والّتي حدّدها (نجيب والرفاعي، 2006: 342)[1] على النحو التّالي:

1- وجود علاقة خطية بين المتغيّرين، x، y.

2- الوسط الحسابي، Mean، للأخطاء العشوائية، e_i ، يساوي صفراً أي أنّها تتوزع بمتوسط مساوي للصفر.

3- يجب أن يكون توزيع المتغيّر المستقل، X ، والمتغيّر المعتمد، Y، توزيعاً طبيعياً (Normal Distribution).

4- الأخطاء، e_i لها تباين ثابت، لا يعتمد على قيم المتغيّرات المستقلة، فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي (Homoscedasticity). ومشكلة عدم تجانس التّباين بالنّسبة للأخطاء، تحدث عندما لا يكون تغير الأخطاء منتظم على جهتي خط الانحدار.

5- يجب أن يكون التوزيع الاحتمالي إلى الخطأ، e_i توزيعاً طبيعياً (Normal Distribution)، بوسط حسابي يساوي صفر وتباين، δ^2.

6- عدم وجود ارتباط ذاتي (Autocorrelation)، بين الأخطاء العشوائية، e_i وهذا يعني أنّ الأخطاء يجب أن تكون مستقلة عن موقع المشاهدات في الملفّ. الخطأ مع إحدى قيم yi يجب أن لا يكون له تأثيراً على الأخطاء المرافقة إلى قيم yi الأخرى. وعند وجود ارتباط بين الأخطاء فإنّ ذلك يمثّل مشكلة العلاقات المتسلسلة للأخطاء (Autocorrelated Errors).

7- في حالة الانحدار الخطّي المتعدد، المتغيّرات المستقلة يجب أن لا تكون مرتبطة مع بعضها البعض بشكل كبير، لأنّ ذلك يولّد مشكلة الارتباط الخطّي المتعدد (Multicollinearity). (نجيب والرفاعي، 2006: 356)[2].

بالنّسبة لشرط التّوزيع الطبيعي فقد تمّ التّأكد من توفره قبل إجراء تحليل الانحدار، وسيتمّ التّحقّق من باقي الشروط المذكورة أعلاه عند تطبيق تحليل الانحدار.

ولاختبار صحّة الفرض الرئيسي الثّاني؛ قامت الباحثة بمايلي:

2-1: حساب **معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط Pearson)** بين نظام معلومات الموارد البشرية ككلّ وكلّ بعد من أبعاده على حدة وتحقيق المزايا التّنافسية.

2-2: قياس تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على المزايا التّنافسية باستخدام أسلوب الانحدار الخطّي البسيط.

2-3: قياس تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أبعاد المزايا التّنافسية باستخدام أسلوب الانحدار الخطّي البسيط، لمعرفة ما إذا كان تأثير هذا النظام على أحد أبعاد المزايا التّنافسية؛ يفوق التّأثير على الأبعاد الأخرى، وكذلك لمعرفة ما إذا كانت النتائج متقاربة أو لا مع نتائج إجراء اختبار الانحدار الخطّي البسيط لمتوسط نظام معلومات الموارد البشرية على متوسط تحقيق المزايا التّنافسية.

2-4: قياس تأثير النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية وهذا على النحو التّالي:

2-4-1: قياس تأثير النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية على المزايا التّنافسية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد .

2-4-2: قياس تأثير النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية على للزايا التّنافسية باستخدام أسلوب الانحدار التّدريجي عن طريق إدخال النظم الفرعية بأسلوب (Stepwise) وفق تسلسل المتغيّرات الأكثر ارتباطاً بتحقيق المزايا التّنافسية، للتّعرف على المتغيّرات ذات التّأثير المعنوي، وحذف المتغيّرات الّتي لا تزيد من معنوية النموذج بشكل تلقائي.

2-1: معامل الارتباط البسيط بين نظام معلومات الموارد البشرية ككلّ، وكلّ بعده على حدة وتحقيق المزايا التّنافسية.

الجدول (4-20)

معاملات ارتباط المزايا التّنافسية مع نظام معلومات الموارد البشرية وكلّ بعد من أبعاده

نظام معلومات الموارد البشرية ومتغيّراته الفرعية	المتغيّرات	المزايا التّنافسية
نظام معلومات الموارد البشرية	**معامل الارتباط بيرسون* (Pearson)**	0,67**
	المعنوية	0,00
	الدّلالة	**معنوي**
نظام التوظيف	**معامل الارتباط بيرسون (Pearson)**	0,71**
	المعنوية	0,00
	الدّلالة	**معنوي**
نظام الأجور والرّواتب	**معامل الارتباط بيرسون (Pearson)**	0,63**
	المعنوية	0,00
	الدّلالة	**معنوي**
نظام الحوافز	**معامل الارتباط سبيرمان*** (Spearman)**	0,33**
	المعنوية	0,00
	الدّلالة	**معنوي**
نظام التّدريب والتّطوير المهني	**معامل الارتباط سبيرمان (Spearman)**	0,74**
	المعنوية	0,00
	الدّلالة	**معنوي**
نظام الصّحّة والسّلامة	**معامل الارتباط سبيرمان (Spearman)**	0,28**
	المعنوية	0,00
	الدّلالة	**معنوي**
نظام تقييم الأداء	**معامل الارتباط سبيرمان (Spearman)**	0,62**
	المعنوية	0,00
	الدّلالة	**معنوي**

* تمّ اعتماد معامل الارتباط الخطّي البسيط بيرسون (Pearson) في حالة إتّباع المتغيّر التّوزيع الطبيعي.

** تعني أنّ الارتباط معنوي عند المستوى 0,01 (2- tailed).

*** تمّ اعتماد معامل الارتباط الخطّي البسيط سبيرمان (Spearman) في حالة عدم إتّباع المتغيّر التّوزيع الطبيعي.

يتّضح من الجدول السّابق مايلي:

- متغيّر نظام التّوظيف يرتبط مع المزايا التّنافسية بعلاقة موجبة عند مستوى المعنوية (0,01).
- متغيّر نظام الأجور والرّواتب يرتبط مع المزايا التّنافسية بعلاقة موجبة عند مستوى المعنوية (0,01).
- متغيّر نظام الحوافز يرتبط مع المزايا التّنافسية بعلاقة موجبة عند مستوى المعنوية (0,01).
- متغيّر نظام التّدريب والتّطوير المهني يرتبط مع المزايا التّنافسية بعلاقة موجبة عند مستوى المعنوية (0,01).
- متغيّر نظام الصّحّة والسّلامة يرتبط مع المزايا التّنافسية بعلاقة موجبة عند مستوى المعنوية (0,01).
- متغيّر نظام تقييم الأداء يرتبط مع المزايا التّنافسية بعلاقة موجبة عند مستوى المعنوية (0,01).
- متغيّر نظام معلومات الموارد البشرية يرتبط مع المزايا التّنافسية بعلاقة موجبة عند مستوى المعنوية (0,01).

وبالتّالي؛ فإنّ مصفوفة الارتباط الكلّية بين نظام معلومات الموارد البشرية وأبعاده المختلفة وتحقيق المزايا التّنافسية في الشركات م ج معنوية عند المستوى (0,01).

وعلى الرغم من أهمية تحليل الارتباط وتحليل التّباين في تحديد تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية وبالتّالي قبول أو رفض الفروض، إلاّ أنّ النتيجة النهائية تظل معلقة بانتظار تحليل الانحدار البسيط، والمتعدد، والمتدرج؛ باعتبار هذا التّحليل بجوانبه الثلاثة قادر على إعطاء صورة شاملة لتأثير المتغيّرات المستقلة على المتغيّر التّابع.

2-2: قياس تأثير المتغيّر المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية) على المتغيّر التّابع (المزايا التّنافسية) باستخدام أسلوب الانحدار الخطّي البسيط.

تمّ قياس تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية من خلال معامل الانحدار البسيط، والموضحة خطواته فيمايأتي:

الجدول رقم (4-21)

ملخص نموذج الانحدار لاختبار أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية

معامل الارتباط	معامل الانحدار	معامل الانحدار المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0,67	0,45	0,44	0,58

يمكن تفسير هذا؛ أنّ (45 %) من الانحرافات الكلّية في قيم المزايا التّنافسية تفسّرها العلاقة الخطّية، أي نموذج الانحدار، وأنّ (55 %) من التّباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيّرات مهمّة لم تُضَمَّنْ في النموذج.

الجدول رقم (4-22)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صحّة النموذج لاختبار أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	25,06	25,06	74,31	**0,00**
الخطأ	89	30,01	0,33		
الكلّي	90	55,07			

إنّ قيمة مستوى معنوية F، (P-Value = 0,00 < 0,05)، الّتي تدعونا إلى رفض فرض العدم، H_0، بمستوى دلالة (5 %)، أي أنّ نموذج الانحدار معنوي.

الجدول رقم (4-23)

نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط لاختبار أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية

المتغيّرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الثابت	0,96	0,31		3,11	0,00
نظام معلومات الموارد البشرية	0,72	0,08	0,67	3,62	**0,00**

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4-23)، ومن متابعة معامل (Beta)، واختبار (T) أنّ نظام معلومات الموارد البشرية له تأثير معنوي على تحقيق المزايا التّنافسية، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) له (0,67) وهي دالّة إحصائياً عند مستوى الدّلالة (5 %).

2-3: قياس تأثير المتغيّر المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية ككلّ) على أبعاد المزايا التّنافسية باستخدام أسلوب الانحدار الخطّي البسيط

الجدول رقم (4-24)

ملخص نموذج الانحدار لاختبار أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق أبعاد المزايا التّنافسية

النموذج	معامل الارتباط	معامل الانحدار	معامل الانحدار المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,66	0,44	0,43	0,57
2	0,52	0,27	0,26	0,77
3	0,60	0,36	0,36	0,82

1: تخفيض التّكاليف متغيّر تابع

2: الجودة متغيّر تابع

3: الإبداع متغيّر تابع

يتضح من الجدول أنّ نظام معلومات الموارد البشرية في هذا النموذج؛ قد فسّر ما مقداره (44 %) من التّباين في تخفيض التّكاليف، وهي قوّة تفسيرية مرتفعة نسبياً، وفسّر ما نسبته (36 %) من التّباين الحاصل في متغيّر الإبداع، وأخيراً؛ يتضح أنّ (27 %) من التّغير الحاصل في بعد الجودة يعود إلى نظام معلومات الموارد البشرية، ويدل هذا على أنّ هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق كلّ من تخفيض التّكاليف، الإبداع، والجودة.

تتفق نتيجة مساهمة هذا النوع من النظم في تخفيض التّكاليف مع نتائج العديد من الدّراسات الّتي أشارت

إلى مساهمة هذه النظم في تخفيض التّكاليف، وخاصّة التّكاليف المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها:

- دراسة (عفرم، 2008) الّتي أشارت إلى أهمية هذا النظام في توفير درجة عالية من جودة استثمار عنصري الوقت والتّكلفة في رسم المسارات والاحلال الوظيفي، كما توصّلت أيضاً إلى أنّ عدم وجود نظام معلومات موارد بشرية فعال يؤدّي إلى ارتفاع التّكاليف نتيجة اعتماد معايير خاطئة في التّوظيف.
- دراسة (القضاة، 2008) الّتي توصّلت إلى أنّ هذا النظام قد قلل من تكاليف كلّ عملية توظيف من حيث الوقت، والمال.
- دراسة (Hussain & Others, 2006) الّتي تمّ التّوصّل فيها إلى مساهمة هذه النظم في التّزويد بالمعلومات الدّقيقة، وفي الوقت المناسب، وهذا ما سينعكس على تخفيض تكاليف الشركة.
- دراسة (أبو رحمة، 2005) الّتي توصّلت إلى أهمية هذا النظام في تخفيض التّكاليف من خلال توفير معلومات الموظّف بنسب عالية من الدّقّة.
- دراسة (رايس، 2005) الّتي توصل فيها إلى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في رفع الأداء البشري من خلال تخفيض التّكاليف بفضل سرعة إنجاز الأعمال، والدّقّة الّتي تسمح بتفادي تكاليف الخطأ.
- دراسة (Beadles & Others, 2005) الّتي تمّ التّوصّل فيها إلى أهمية النظام في تخفيض التّكاليف عن طريق تخفيض الوقت المستغرق في كلّ من إدخال البيانات، وكذا معالجة العمل اليدوي، وتخفيض الوقت المستغرق في تصحيح الأخطاء.
- تعتبر نتيجة التّحليل الإحصائي هذه؛ مُكمِّلة للنّتائج النّظرية لورقتي العمل اللّتين قدّمهما كلّ من (Broderick & Boudreau, 1990)، و(Broderick & Boudreau, 1991) في بحثهما النظري عن أهمية هذا النوع من النظم في تحقيق المزايا التّنافسية (تخفيض التّكاليف، الجودة، الإبداع).

الجدول رقم (4-25)

نتائج تحليل التّباين للانحدار للتأكد من صحّة النموذج لاختبار أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق أبعاد المزايا التّنافسية

النموذج	المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
1	الانحدار	1	23,21	23,21	71,00	**0,00**
	الخطأ	89	29,10	0,32		
	الكلّي	90	52,32			
2	الانحدار	1	20,11	20,11	33,70	**0,00**
	الخطأ	89	53,11	0,59		
	الكلّي	90	73,23			
3	الانحدار	1	35,18	35,18	51,67	**0,00**
	الخطأ	89	60,59	0,68		
	الكلّي	90	95,77			

1: تخفيض التّكاليف متغيّر تابع

2: الجودة متغيّر تابع

3: الإبداع متغيّر تابع

يتضح من جدول التّباين سابق الذكر، أنّ مستوى معنوية F، للنماذج الثلاثة كانت أقل من (0,05)، مما يدعونا إلى رفض فرض العدم، أي أنّ الانحدار معنوي، وهذا يؤكّد صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض.

الجدول رقم (4-26)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق أبعاد المزايا التّنافسية

النموذج	المتغيّرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
1	الثابت	1,21	0,30	-	3,97	**0,00**
	نظام معلومات الموارد البشرية	0,69	0,08	0,66	8,42	**0,00**
2	الثابت	1,17	0,41	-	2,83	**0,00**
	نظام معلومات الموارد البشرية	0,64	0,11	0,52	5,80	**0,00**
3	الثابت	0,33	0,44	-	0,74	0,45
	نظام معلومات الموارد البشرية	0,85	0,11	0,60	7,18	**0,00**

1: تخفيض التّكاليف متغيّر تابع

2: الجودة متغيّر تابع

3: الإبداع متغيّر تابع

يتضح من الجدول أعلاه، وجود تأثير جوهري لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق كلّ بعد من الأبعاد الثلاثة للمزايا التّنافسية (تخفيض التّكاليف، الإبداع، والجودة)، ويتضح من خلال الجدول أيضاً، عدم معنوية قيمة الثابت في النموذج الثّالث، إذ كانت قيمة معنوية الثابت أكبر من مستوى الدّلالة المعتمد.

2-4-1: قياس تأثير النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية كمتغيّرات مستقلة على متوسط المزايا التّنافسية كمتغيّر تابع باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد.

الجدول رقم (4-27)

ملخص نموذج الانحدار المتعدد لاختبار تأثير النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية على متوسط المزايا التّنافسية

معامل الارتباط	معامل الانحدار	معامل الانحدار المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0,81	0,66	0,64	0,46

يمكن تفسير هذا؛ أنّ (66 %) من الانحرافات الكلّية في قيم متغيّر المزايا التّنافسية تفسّرها العلاقة الخطّية، وأنّ (34 %) من التّباينات ترجع على عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيّرات مهمّة لم يتضمّنها النموذج لأنّها لم تكن موضع دراسة الباحثة أو ترجع لعامل الصدفة، وقيمة معامل الانحدار هذه؛ تشكل نسبة تفسير كبيرة وذات أهمية عملية، حيث أنّ مايفوق نصف التّباين في تحقيق المزايا التّنافسية يعود إلى نظام معلومات الموارد البشرية، مما يدعو إلى ضرورة استخدام هذا النظام كأهم مؤشّرات تحقيق مزايا تنافسية. ويلاحظ من قيمة معامل التّحديد المصحح ($Adj.R^2= 0,64$)؛ أنّها قريبة من قيمة معامل التّحديد غير المصحح ($R^2= 0,66$)، ولهذا يمكن القول أنّ النموذج جيّد التّوفيق.

الجدول رقم (4-28)

نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صحّة النموذج لاختبار تأثير النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية على متوسط المزايا التّنافسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	6	36,74	6,12	28,07	**0,00**
الخطأ	84	18,32	0,21		
الكلّي	90	55,07			

من الجدول أعلاه، يتضح أنّ مستوى معنوية F، والمقدرة ب (0,00) وهي أقل من مستوى الدّلالة (5 %)، تدعونا إلى رفض فرض العدم، أي أنّ الانحدار معنوي، أو أنّ المتغيّرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي على الانحدار، أو واحدة على الأقل من معلمة الانحدار تختلف معنوياً.

ولمعرفة تأثير كلّ متغيّر مستقل على المتغيّر التّابع بصورة انفرادية، نلجأ إلى اختبار T الموضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (4-29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية

المتغيّرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الثابت	0,08	0,44		0,18	0,85
نظام التّوظيف	0,57	0,15	0,41	3,62	**0,00**
نظام الأجور والرّواتب	0,54	0,14	0,52	3,69	**0,00**
نظام الحوافز	-0,30	0,09	-0,44	-3,25	**0,00**
نظام التّدريب والتّطوير المهني	0,03	0,05	0,05	0,66	0,50
نظام الصّحّة والسّلامة	-0,19	0,08	-0,22	-2,26	**0,02**
نظام تقييم الأداء	0,25	0,08	0,38	2,97	**0,00**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4-29)، ومن متابعة معاملات (Beta)، وإختبار (T)؛ أنّ نظام الأجور والرّواتب من أكثر المتغيّرات تأثيراً على تحقيق المزايا التّنافسية، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) له (0,52)، وهي دالّة إحصائياً عند المستوى (5 %)، وأنّ المتغيّر الفرعي المتعلق ب (نظام التّدريب والتّطوير المهني) غير مؤثر على تحقيق المزايا التّنافسية ولابدّ من استبعاده من النموذج عند استخدام النموذج لأغراض التّنبؤ. وأشارت النتائج أيضاً إلى أنّ كلّ من المتغيّرات المتعلّقة ب (نظام الحوافز، نظام الصّحّة والسّلامة) لها تأثير سالب ودال إحصائياً. إلى جانب هذا، فقد كانت قيمة الثابت في النموذج غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05).

ومن نفس الجدول يمكن كتابة نموذج الانحدار المتعدد كمايلي:

المزايا التّنافسية = 0,08 + 0,57 نظام التّوظيف + 0,54 نظام الأجور والرّواتب – 0,30 نظام الحوافز+ 0,03 نظام التّدريب والتّطوير المهني – 0,19 نظام الصّحّة والسّلامة + 0,25 نظام تقييم الأداء.

من خلال اختبار تحليل الانحدار المتعدد، يتضح توفّر شروط تحليل الانحدار على النحو التّالي:

1. من جدول البواقي يمكن ملاحظة مايلي:

- عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء (استقلال البواقي) إذ إتّضح من خلال الجدول عدم وجود علاقة بين البواقي (0,00).

- شرط تجانس التّباين بالنّسبة للأخطاء محقّق.

2. من شكل انتشار البواقي إتّضح مايلي:

- الأخطاء تتوزع بمتوسط مساو للصفر.

- شرط التّوزيع الطبيعي لمتغيّرات الدّراسة المستقلة والتّابعة محقّق لكون الحالات تتوزع حول الخط المسقيم.

- شرط الخطّية محقّق في الشكل ذاته، إذ يتضح أنّ العلاقة بين البواقي والقيم المتوقعة للمتغيّر التّابع، علاقة خطية.

- بالنّسبة لشرط التّوزيع الطبيعي للأخطاء؛ فمن خلال شكل الانتشار السّابق للأخطاء يتضح أنّه تقريبا (95%) من الأخطاء تقع ضمن المدى (2 و-2)؛ ومنه نستدل على أنّ الأخطاء تتوزع طبيعياً. كما يمكن التّأكد من هذا الشرط أيضاً من خلال عرض الشكل البياني (Normal Probability Plot)، ومن هذا الشكل، نلاحظ أنّ معظم النقاط تقريباً تتجمع قرب الخط المستقيم، وهذا يدلّ على التّوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية.

بشكل عام، نلاحظ من خلال شكل انتشار الأخطاء أنّ النقاط تتوزع بشكل أفقي متساوي حول الصفر، مما يدل على تحقّق فرضيات التّحليل بصورة عامة، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي، ولا توجد حاجة لاستخدام علاقة من درجات أعلى.

3. تشخيص مشكلة الارتباط الخطّي المتعدد: Multi-Collinearity

تتوفر عدّة طرق لتشخيص الارتباط الخطّي المتعدد، ومنها: (نجيب والرفاعي، 2006: 363- 364- 365)[3]

أ. استخدام المعامل (Variance Inflation).

ب. استخدام الجذور المميزة لمصفوفة X' X.

ج. طريقة (Variance Proportion).

ولغرض تشخيص مشكلة الارتباط الخطّي المتعدد اعتمدت الباحثة على معامل (Variance Inflation)، إذ يتمّ في البداية حساب معامل (Tolerance) لكلّ من المتغيّرات المستقلة، ثمّ يستخرج معامل (VIF) (Variance Inflation Factor)، وإنّ الحصول على قيمة معامل (VIF) لأحد المتغيّرات المستقلة تزيد عن (5) أو (10) تشير إلى أنّ تقدير المعلمة المرافقة يتأثّر بمشكلة التّعدّد الخطّي، وإنّ قيمة (VIF) أقل من ذلك لمتغيّرات النموذج تشير إلى عدم تأثّر أي منها بمشكلة التّعدّد الخطّي. وحسب النتائج في الملحق رقم (11) تشير إلى عدم وجود مشكلة التّعدّد الخطّي بين المتغيّرات المستقلة، وكانت أكبر قيمة ل (VIF) هي (5,17) أي إمكانية وجود المشكلة، لكن ليس بالصورة الخطرة وفق مؤشّر أقصى قيمة ل (VIF) وهي (10)*.

* الملحق رقم (12) يتضمن كل من: جدول البواقي، شكل انتشار البواقي، ومعامل (Variance Inflation)

2-4-2: قياس تأثير النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية كمتغيّرات مستقلة على متوسط المزايا التّنافسية كمتغيّر تابع باستخدام أسلوب الانحدار التّدريجي عن طريق (Stepwise).

تمّ قياس تأثير النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية على متوسط المزايا التّنافسية كمتغيّر تابع باستخدام أسلوب الانحدار التّدريجي بطريقة (Stepwise)، ويرى (نجيب والرفاعي، 2006: 366)[4] أنّ طريقة (Stepwise) تعتبر أفضل الطرق في تقدير النماذج، وتتضمّن إدخال المتغيّرات واحداً بعد الآخر بخطوات متسلسلة إلى النموذج مع استبعاد المتغيّرات الّتي تصبح غير مؤثرة بوجود بقية المتغيّرات. وتحتاج هذه الطّريقة إلى تحديد مستوى المعنوية أو قيمة F الّتي يتمّ بموجبها إدخال واستبعاد المتغيّرات من النموذج، ولقد تمّ اعتماد القيم الافتراضية للخيار (Use Probability of F)، المتاح على برنامج (SPSS) الّذي يتضمّن تحديد مستوى المعنوية الّذي سيستخدم في كلّ خطوة لإدخال واستبعاد المتغيّرات، وإنّ مستوى الدّلالة لإدخال المتغيّرات يجب أن يكون أقلاً من مستوى دلالة الاستبعاد أو مساوياً له. وعليه؛ اعتمدت الباحثة (0,05) للإدخال و (0,10) للاستبعاد. وبموجب هذه الطّريقة، سيتمّ إدخال المتغيّرات السّتة واحداً بعد الآخر إلى النموذج علماً أنّ المتغيّر الدّاخل عرضة للاستبعاد في الخطوات اللاّحقة إذا ثبت عدم معنويته بوجود المتغيّرات الأخرى.

الجدول (4-30)

تحليل الانحدار المتدرج لتأثير أبعاد نظام معلومات للموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التّحديد	معامل التّحديد المصحح	خطأ التّقدير	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
1. نظام التّوظيف	0,71	0,51	0,51	0,54	94,51	**0,00**
2. نظام التّوظيف نظام تقييم الأداء	0,73	0,54	0,53	0,53	52,76	**0,00**
3. نظام التّوظيف نظام تقييم الأداء نظام الصّحّة والسّلامة	0,77	0,60	0,59	0,59	44,19	**0,00**

من خلال تطبيق أسلوب الانحدار التّدريجي، يتضح أنّ ثلاثة أبعاد فقط من أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية قد دخلت في التّحليل، من خلال ثلاث مراحل وليس مرحلة واحدة، فقد شمل النموذج الأوّل على استخدام نظام التّوظيف لتحقيق مزايا تنافسية، وكان يفسّر (51 %) من التّغير في تحقيق المزايا التّنافسية، وفي المرحلة الثّانية، اشتمل النموذج الثّاني على نظام التّوظيف الّذي دخل في النموذج الأوّل إضافةً إلى نظام تقييم الأداء، فأصبح النموذج يفسّر (54 %) من التّغير في تحقيق المزايا التّنافسية، بزيادة قدرها (3 %) نتيجة دخول بعد نظام تقييم الأداء، وفي المرحلة الثّالثة؛ تضمّن النموذج كلّ من نظام التّوظيف، ونظام تقييم الأداء اللّذان دخلا في النموذج الثّاني، إضافة إلى نظام الصّحّة والسّلامة، فأصبح النموذج يفسّر (60 %) من التّغير في تحقيق المزايا التّنافسية، بزيادة قدرها (6 %) نتيجة دخول بعد نظام الصّحّة والسّلامة، وتعتبر القوّة التّفسيرية للنماذج الثلاثة مرتفعة نسبياً، كما أنّ هذا التّغير معنوي عند مستوى معنوية (0,01)، حيث كانت درجة المعنوية في النماذج الثلاثة (0,00).

الجدول (4-31)

معاملات نموذج الانحدار المتدرج

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى منوية T
1. الثابت	-0,34	0,40		-0,84	0,40
نظام التّوظيف	1,00	0,10	0,71	9,72	**0,00**
2. الثابت	0,20	0,45		0,44	0,66
نظام التّوظيف	0,71	0,15	0,51	4,56	**0,00**
نظام تقييم الأداء	0,18	0,07	0,27	2,42	**0,01**
3. الثابت	0,63	0,44		1,42	0,15
نظام التّوظيف	0,72	0,14	0,51	4,91	**0,00**
نظام تقييم الأداء	0,33	0,08	0,50	4,08	**0,00**
نظام الصّحّة والسّلامة	-0,29	0,08	-0,34	-3,58	**0,00**

من الجدول أعلاه، يتضح مايلي:

- لقد كان نظام التّوظيف أوّل المتغيّرات الداخلة إلى النموذج لأنّ له أكبر معامل ارتباط جزئي مع المتغيّر التّابع وبالتّالي أكبر قيمة لإحصائية T.

- مستوى معنوية T يساوي (0,00)، وهي أقل من (0,05) (مستوى الدّلالة للإدخال) ولهذا؛ يُسمح بإدخال نظام التّوظيف إلى النموذج. وعليه؛ يصبح النموذج في الخطوة الأولى كمايلي:

المزايا التّنافسية = - 0,34 + نظام التّوظيف

في الخطوة الثّانية، تمّ إدخال المتغيّر الّذي له أعلى معامل ارتباط جزئي مع المتغيّر التّابع بثبات متغيّر نظام التّوظيف. ولكن يجب أوّلاً التّأكد من معنوية المتغيّر، ولذلك دخل المتغيّر نظام تقييم الأداء ليُصاغ النموذج على النحو التّالي:

المزايا التّنافسية = 0,20+ 0,71 نظام التّوظيف + 0,18 نظام تقييم الأداء

أمّا في الخطوة الثّالثة، فقد دخل إلى النموذج نظام الصّحّة والسّلامة ليصبح النموذج النهائي كمايلي:

المزايا التنافسية = 0,63 + 0,72 نظام التوظيف + 0,33 نظام تقييم الأداء – 0,29 نظام الصّحّة والسّلامة

ويمثّل هذا النموذج أفضل نموذج انحدار، حيث لم يتضمّن المتغيّرات (نظام الأجور والرّواتب، نظام الحوافز، نظام التّدريب والتّطوير المهني)، وذلك لعدم معنوية معاملات ارتباطها بالمزايا التّنافسية بمستوى دلالة (5%).

الجدول (4-32)

المتغيّرات المستبعدة من نموذج الانحدار المتدرج

النموذج	Beta In	T	مستوى معنوية T	الارتباط الجزئي
1. نظام الأجور والرّواتب	0,23	2,17	0,03	0,22
نظام الحوافز	-0,09	-0,96	0,33	-0,10
نظام التّدريب والتّطوير المهني	0,21	2,26	0,02	0,23
نظام الصّحّة والسّلامة	-0,13	-1,53	0,12	0,16
نظام تقييم الأداء	0,27	2,42	0,01	0,25
2. نظام الأجور والرّواتب	0,14	1,26	0,20	0,13
نظام الحوافز	-0,22	-2,24	0,02	-0,23
نظام التّدريب والتّطوير المهني	0,16	1,77	0,08	0,18
نظام الصّحّة والسّلامة	-0,34	-3,58	0,00	-0,35
3. نظام الأجور والرّواتب	0,19	1,79	0,07	0,19
نظام الحوافز	-0,11	-1,11	0,26	-0,12
نظام التّدريب والتّطوير المهني	0,10	1,11	0,26	0,11

حيث أنّ، Beta In، تمثّل المعلمة المعيارية للمتغيّر فيما لو أدخل إلى النموذج في الخطوة اللاّحقة.

وفي هذا الإطار؛ تشير الباحثة إلى أنّ عدم معنوية النظم الفرعية الأخرى لا يعني عدم أهميتها، لأنّه تبيّن من الأدبيات والبحوث المتعلّقة بنظم معلومات الموارد البشرية أنّ نظم معلومات الموارد البشرية الفرعية هي متكاملة، وبيانات كلّ نظام فرعي تتوقف على بيانات نظم فرعية أخرى، فنظام الأجور والرّواتب مثلاً؛ تتضمّن قاعدة بياناته بيانات من نظام الحوافز، كما أنّ نظام التّدريب يستفيد من قاعدة بيانات نظام التّوظيف، والنظم الفرعية إجمالاً تستمد بياناتها من القاعدة المتكاملة للنظام ككلّ، حتّى لو كان النظام الفرعي مستقل عن النظم الفرعية الأخرى.

نتائج اختبار الفرض الثّاني:

- ✓ وجود ارتباط معنوي وجوهري لنظام معلومات الموارد البشرية ومتغيّراته الفرعية مع تحقيق المزايا التّنافسية عند مستوى دلالة (0,01).
- ✓ وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية بمستوى دلالة (0,05).
- ✓ وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية على تخفيض التّكاليف بمستوى دلالة (0,05).
- ✓ وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق الجودة بمستوى دلالة (0,05).
- ✓ وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق الابداع بمستوى دلالة (0,05).
- ✓ وجود تأثير معنوي لنظم معلومات الموارد البشرية الفرعية على تحقيق المزايا التّنافسية بمستوى دلالة (0,05).

- ✓ المتغيّرات الأكثر تأثيراً في نموذج الانحدار المتدرج هي: نظام التّوظيف، نظام تقييم الأداء، ونظام الصّحّة والسّلامة عند مستوى دلالة (0,05).
- ✓ قبول الفرض الثّاني فيما يتعلّق بتأثير كلّ من (نظام الأجور والرّواتب، نظام الحوافز، ونظام التّدريب والتّطوير المهني)، ورفضه فيما يتعلّق بتأثير (نظام التّوظيف، نظام تقييم الأداء، ونظام الصّحّة والسّلامة) على تحقيق المزايا التّنافسية في الشركات م ج محل الدّراسة بمستوى دلالة (0,05).

ثالثاً: اختبار صحّة الفرض الثّالث

لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية. ولاختبار هذا الفرض؛ تمّ تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية على النحو التّالي:

3–1: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية استناداً إلى نوع القطاع.

3–2: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية استناداً إلى ثقافة الشركة.

3–3: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية استناداً إلى عدد عاملي الشركة.

واختبار كلّ فرض من الفروض السّابقة سيكون من خلال اختبار التّفاعل لتحليل التّباين ذو الإتجاهات المتعدّدة الموجود في اختبار (Univariate of Analysis Variance)، ويتمّ تقدير ذلك على ثلاث مراحل:

أ. **حساب النموذج الأساسي (Base Model)**: بهدف اختبار معنوية التّأثير المباشر لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية.

ب. **حساب النموذج المختزل (Reduced Model)**: من خلال إدخال المتغيّر الوسيط، لاختبار التّأثير المباشر لهذا المتغيّر في النموذج.

ج. **حساب النموذج الكامل (Full Model)**: يهدف هذا النموذج لاختبار تأثير التّفاعل بين المتغيّر الوسيط وبين نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية.

فإذا كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي للتّفاعل بين المتغيّر الوسيط ونظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية، في الوقت الّذي لم تسفر فيه النتائج عن وجود تأثير معنوي مباشر للمتغيّر الوسيط على تحقيق المزايا التّنافسية، ففي هذه الحالة؛ يُعْرَفُ تأثير المتغيّر الوسيط بأنّه حقيقي (Pure)، أمّا إذا كان هناك تأثير معنوي مباشر للمتغيّر الوسيط على تحقيق المزايا التّنافسية، إضافةً للتأثير المعنوي للتفاعّل بين المتغيّر الوسيط وبين نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التّنافسية، ففي هذه الحالة؛ يعرف تأثير المتغيّر الوسيط بأنّه ظاهري (Quasi).

ولاختبار معنوية تأثير المتغيّر الوسيط على العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وتحقيق المزايا التّنافسية، قامت الباحثة بمقارنة النموذج المختزل مع النموذج الكامل من خلال معامل التّحديد (R^2).

3-1: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية استناداً إلى نوع القطاع.

تظهر نتائج اختبار التّفاعل لتحليل التّباين بالنّسبة لتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية استناداً إلى نوع القطاع في الجدول رقم (4-33):

الجدول رقم (4-33)

نتائج اختبار التّفاعل لتحليل التّباين بالنّسبة لتأثير نوع القطاع (كمتغيّر وسيط) على علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بتحقيق المزايا التّنافسية

النموذج	المصدر	F	مستوى معنوية F	الدّلالة	التّأثير الجزئي	معامل التّحديد	معامل التحديد المصحح
النموذج الأساسي	الثابت	7987,31	0,00	جوهرية	0,99	0,91	0,85
	نظام معلومات الموارد البشرية	16,90	0,00	جوهرية	0,91		
النموذج المختزل	الثابت	459,596	0,00	جوهرية	0,89	0,92	0,87
	نظام معلومات الموارد البشرية	18,33	0,00	جوهرية	0,91		
	القطاع	8,39	0,00	جوهرية	0,13		
النموذج الكامل	الثابت	15024,41	0,00	جوهرية	0,99	0,95	0,90
	نظام معلومات الموارد البشرية	23,73	0,00	جوهرية	0,94		
	القطاع	4,58	0,00	جوهرية	0,23		
	نظام معلومات الموارد البشرية * القطاع	3,49	0,00	جوهرية	0,34		

بالنّسبة للنموذج الأساسي، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية عند مستوى معنوية (0,01).

ولدى إدخال متغيّر القطاع كمتغيّر وسيط إلى جانب نظام معلومات الموارد البشرية في النموذج المختزل؛ تبيّن أنّ كلاً من القطاع ونظام معلومات الموارد البشرية يؤثّران بشكل معنوي على تحقيق المزايا التّنافسية، عند درجة معنوية (0,01)، رغم أنّ تأثير نظام معلومات الموارد البشرية (91 %) يفوق تأثير نوع القطاع (13 %)، وقد زادت القدرة التّفسيرية للنموذج من (R^2_{Base}= 91%) إلى ($R^2_{Reduced}$= 92%) لدى إدخال القطاع كمتغيّر وسيط بزيادة قدرها (0,01).

ولم تختلف النتائج في النموذج الكامل، إذ ظلّ كلّ من القطاع ونظام معلومات الموارد البشرية يؤثّران بشكل معنوي على تحقيق المزايا التّنافسية، وأصبح متغيّر القطاع يفسّر بشكل منفرد (23 %) من التّباين في تحقيق المزايا التّنافسية، أمّا نظام معلومات الموارد البشرية فأصبح يفسّر (94 %) من التّباين الحاصل في المزايا التّنافسية، والنتيجة الأكثر أهمية؛ أنّ التّفاعل بين القطاع ونظام معلومات الموارد البشرية يؤثّر بشكل معنوي على تحقيق المزايا التّنافسية عند درجة معنوية (1 %)، ويفسّر (34 %) من التّباين في تحقيق المزايا التّنافسية، وهي نتيجة تفسير مرتفعة لا تُعْرَفُ دون استخدام التّفاعل بين المتغيّرين. وبالنّسبة للمقدرة التّفسيرية للنموذج الكامل بعد إدخال التّفاعل، فقد

أصبحت (R^2_{Full}= 95%) أي بزيادة قدرها (4 %) عن النموذج الأساسي، و (3 %) عن النموذج المختزل.

وممّا سبق نجد أنّ نوع القطاع هو متغيّر وسيط، وأنّ **تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية يختلف باختلاف قطاع النشاط.** إضافةً إلى أنّ تأثير هذا المتغيّر هو تأثير ظاهري (Quasi) لأنّ هناك تأثيراً معنوياً لمتغيّر القطاع بشكل منفرد، إضافةً إلى التّأثير المعنوي لتفاعل نظام معلومات الموارد البشرية مع متغيّر القطاع، أي أنّ التّأثير لا يعود فقط للتفاعل بين نظام معلومات الموارد البشرية والقطاع.

2-3: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية استناداً إلى ثقافة الشركة.

يتضمّن هذا الفرض الكشف عن مدى تأثير ثقافة الشركة (كمتغيّر وسيط) في علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بتحقيق المزايا التّنافسية، وقد تمّ اختبارها على ثلاث مراحل من خلال النماذج الثلاثة الموضحة في الجدول (4-34):

الجدول رقم (4-34)

نتائج اختبار التّفاعل لتحليل التّباين بالنّسبة لتأثير ثقافة الشركة (كمتغيّر وسيط) على علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بتحقيق المزايا التّنافسية

النموذج	المصدر	F	مستوى معنوية F	الدّلالة	التّأثير الجزئي	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح
النموذج الأساسي	الثابت	7987,31	0,00	جوهرية	0,99	0,911	0,857
	نظام معلومات الموارد البشرية	16,90	0,00	جوهرية	0,91		
النموذج المختزل	الثابت	1116,90	0,00	جوهرية	0,95	0,917	0,864
	نظام معلومات الموارد البشرية	14,91	0,00	جوهرية	0,90		
	ثقافة الشركة	3,83	0,055	غير جوهرية	0,06		
النموذج الكامل	الثابت	12631,33	0,00	جوهرية	0,99	0,952	0,904
	نظام معلومات الموارد البشرية	18,03	0,00	جوهرية	0,93		
	ثقافة الشركة	2,57	0,03	جوهرية	0,22		
	نظام معلومات الموارد البشرية * ثقافة الشركة	3,96	0,00	جوهرية	0,34		

تبيّن من النموذج الأوّل أنّ نظام معلومات الموارد البشرية يفسّر (91,1 %) من التّباين في تحقيق المزايا التّنافسية عند درجة معنوية (0,05).

ولدى إدخال ثقافة الشركة كمتغيّر وسيط إلى جانب نظام معلومات الموارد البشرية في النموذج المختزل، تبيّن أنّ نظام معلومات الموارد البشرية يؤثّر بشكل معنوي على تحقيق المزايا التّنافسية عند درجة معنوية (0,01)، إلاّ أنّ متغيّر ثقافة الشركة لم يكن له تأثير معنوي على تحقيق المزايا التّنافسية، حيث كانت درجة المعنوية (0,055) ولا يفسّر سوى (6%) من التّباين في تحقيق المزايا التّنافسية، ولم تزدد قيمة النموذج التّفسيرية سوى (0,006) لدى إدخال ثقافة الشركة في النموذج المختزل، أي أنّ القوّة التّفسيرية للنموذج المختزل لا تختلف بشكل معنوي عن

النموذج الأساسي عندما كان النموذج يحوي نظام معلومات الموارد البشرية فقط كمتغيّر مفسّر.

تبيّن عند إدخال التّفاعل بين نظام معلومات الموارد البشرية وثقافة الشركة في النموذج الكامل، وجود اختلاف عن نتائج النموذج المختزل، حيث أمسى هناك تأثيراً معنوياً لكلّ من نظام معلومات الموارد البشرية (93 %)، وثقافة الشركة بمفردها (22 %) من التّباين في تحقيق مزايا تنافسية، وهو تأثير ذو قيمة عملية، في حين يفسّر تفاعل نظام معلومات الموارد البشرية مع ثقافة الشركة (34 %) من التّباين في تحقيق المزايا التّنافسية، عند درجة معنوية (0,01)، وهي نسبة مرتفعة لا يمكن الحصول عليها دون استخدام التّفاعل بين نظام معلومات الموارد البشرية وثقافة الشركة. وقد أصبحت القدرة التّفسيرية للنموذج الكامل بعد إدخال التّفاعل وفق معامل التّحديد الغير مصحح (R^2_{Full}= 95,2%) ، ووفق معامل التّحديد المصحح (Adj R^2 $_{Full}$ = 90,4%).

يتضح ممّا سبق، أنّ ثقافة الشركة متغيّر وسيط، وأنّ **علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بتحقيق المزايا التّنافسية تختلف باختلاف ثقافة الشركة**، وأنّ هذا التّأثير هو تأثير حقيقي وليس تأثيراً ظاهرياً، حيث كان للتفاعل بين المتغيّر الوسيط والمتغيّر المستقل تأثير معنوي، في حين لم يكن للمتغيّر الوسيط بمفرده تأثير معنوي.

3-3: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية استناداً إلى عدد عاملي الشركة.

الجدول رقم (4-35)

نتائج اختبار التّفاعل لتحليل التّباين بالنّسبة لتأثير عدد عاملي الشركة (كمتغيّر وسيط) على علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بتحقيق المزايا التّنافسية

النموذج	المصدر	F	مستوى معنوية F	الدّلالة	التّأثير الجزئي	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح
النموذج الأساسي	الثابت	7987,31	0,00	جوهرية	0,99	0,911	0,857
	نظام معلومات الموارد البشرية	16,90	0,00	جوهرية	0,91		
النموذج المختزل	الثابت	5754,64	0,00	جوهرية	0,99	0,913	0,855
	نظام معلومات الموارد البشرية	12,74	0,00	جوهرية	0,88		
	عدد العاملين	0,59	0,55	غير جوهرية	0,02		
النموذج الكامل	الثابت	9501,80	0,00	جوهرية	0,99	0,942	0,895
	نظام معلومات الموارد البشرية	17,39	0,00	جوهرية	0,92		
	عدد العاملين	0,60	0,55	غير جوهرية	0,02		
	نظام معلومات الموارد البشرية * عدد العاملين	6,06	0,00	جوهرية	0,32		

تبيّن لدى إدخال عدد العاملين كمتغيّر وسيط إلى جانب نظام معلومات الموارد البشرية في النموذج المختزل؛ أنّ نظام معلومات الموارد البشرية يؤثّر بشكل معنوي على تحقيق المزايا التّنافسية عند درجة معنوية (0,01)، إلاّ أنّ عدد العاملين بمفرده لم يكن تأثيره معنوياً على تحقيق مزايا تنافسية، حيث كانت درجة المعنوية (0,55)، ولا يفسّر

سوى (2 %) من التّباين في تحقيق المزايا التّنافسية، و لم تزدد القدرة التّفسيرية للنموذج سوى بمقدار (0,002) لدى إدخال عدد العاملين في النموذج المختزل، أي أنّ القدرة التّفسيرية للنموذج المختزل لا تختلف بشكل معنوي عن القدرة التّفسيرية للنموذج الأساسي الّذي تضمّن فقط متغيّر نظام معلومات الموارد البشرية، ولكن عند إدخال التّفاعل بين نظام معلومات الموارد البشرية وعدد العاملين في النموذج الكامل، تبيّن وجود اختلاف عن النتائج في النموذج المختزل، حيث وُجدَ تأثير معنوي لتفاعل نظام معلومات الموارد البشرية مع عدد العاملين، إذ يفسّر هذا التّفاعل (32 %) من التّباين في تحقيق المزايا التّنافسية، إلاّ أنّ عدد العاملين بمفرده لم يكن له تأثيراً معنوياً على النموذج، لكنّ النتيجة الأكثر أهمية هي التّفاعل بين نظام معلومات الموارد البشرية وعدد العاملين الّذي يؤثّر بشكل معنوي على تحقيق مزايا تنافسية، عند مستوى معنوية (0,01). وأصبحت القدرة التّفسيرية للنموذج الكامل بعد إدخال التّفاعل وفق معامل التّحديد الغير مصحح (R^2_{Full}= 94,2%) ، ووفق معامل التّحديد المصحح ($Adj\ R^2_{Full} = 89,5\%$).

وبما أنّ عدد العاملين بمفرده ليس له تأثير معنوي، والتّفاعل بين نظام معلومات الموارد البشرية وعدد العاملين له تأثير معنوي، وقد زادت القيمة التّفسيرية للنموذج الكامل عن النموذج المختزل بمقدار (2,9 %)، وهي قيمة تغير معنوية. يمكن القول أنّ: عدد العاملين هو متغيّر وسيط لعلاقة نظام معلومات الموارد البشرية بتحقيق المزايا التّنافسية، وتأثيره حقيقي وليس تأثيراً ظاهرياً. **أي أنّ تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التنافسية يختلف بشكل جوهري باختلاف عدد العاملين.**

أمّا وجهة نظر الباحثة فلا تتفق مع النّتيجة الاحصائية سابقة الذكر، إذ ترى الباحثة أنّ الاختلاف في عدد العاملين لا يمكن أن يؤثّر على درجة تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التنافسية، فلا يمكن القول مثلاً أنّ درجة تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية تكون أكبر كلما زاد عدد عاملي الشركة أو العكس، إذ أنّ لهذا النوع من النظم أهمية في تحقيق المزايا التّنافسية في الشركات بشكل العام بغظ النظر عن الاختلاف في عدد العاملين.

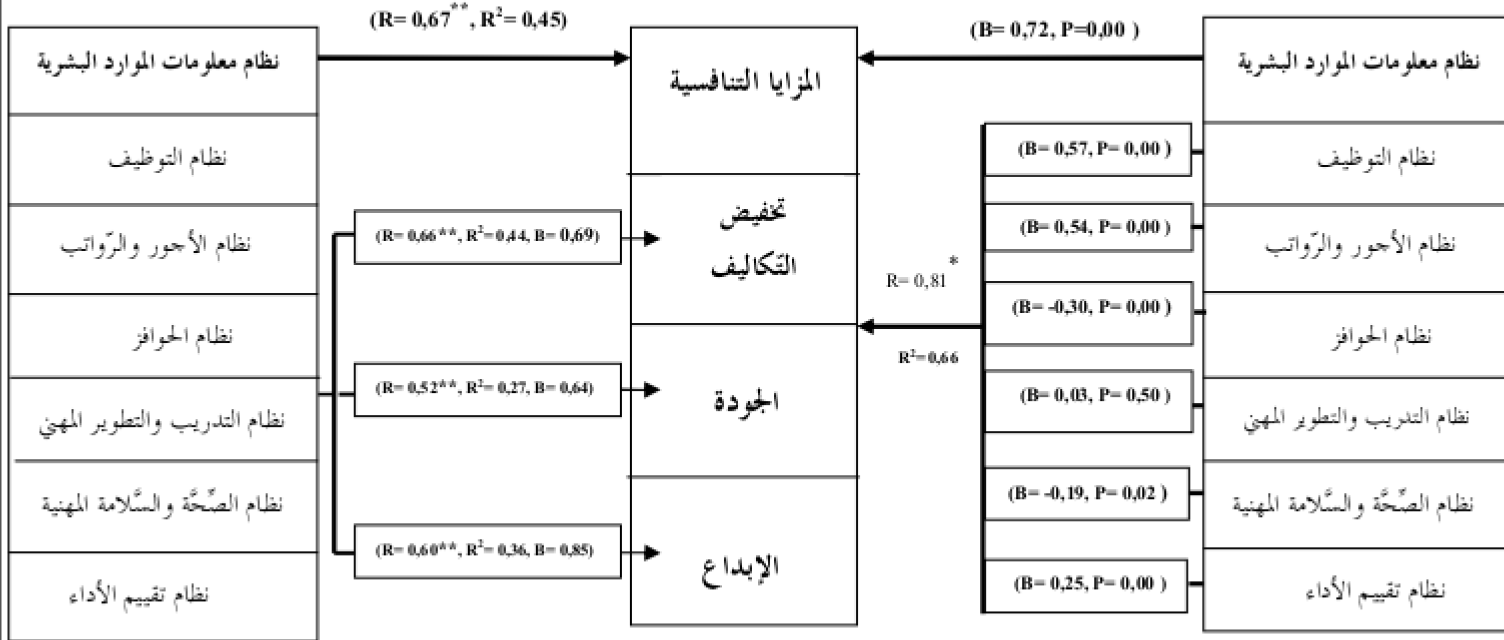
نتائج اختبار الفرض الثّالث:

- ✓ وجود اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية استناداً إلى نوع القطاع.
- ✓ وجود اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية استناداً إلى ثقافة الشركة.
- ✓ وجود اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية استناداً إلى عدد العاملين.
- ✓ رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل القائل بوجود اختلافات جوهرية بين الشركات متعددة الجنسيات فيما يتعلّق بتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية.

رابعاً: اختبار نموذج الدّراسة

الشكل رقم (4-4)

اختبار نموذج الدّراسة



** الارتباط معنوي عند مستوى الدّلالة (0,01)

من إعداد الباحثة

هوامش المبحث الثّاني:

(1) (2) (3) (4) نجيب، حسين علي، والرفاعي، غالب عوض صالح (2006). تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب تطبيق شامل للحزمة SPSS (ط1). الأردن، عمان: الأهلية للنشر والتّوزيع.

المبحث الثّالث: النتائج والتّوصيات

تمهيد:

يهدف هذا المبحث إلى تقديم أهم النتائج الّتي توصّلت إليها الباحثة من واقع المراجع العلمية والبيانات الّتي تمّ تجميعها، ومن وصف عينة ومتغيّرات الدّراسة، ومن الإجابات على أسئلة الدّراسة واختبار فروضها، بالإضافة إلى تقديم بعض التّوصيات المتعلّقة بموضوع الدّراسة وآليات تطبيقها، وصولاً إلى اقتراح بعض البحوث والدّراسات المستقبلية، وهذا على النحو التّالي:

المطلب الأوّل: نتائج الدّراسة

المطلب الثّاني: توصيات الدّراسة والبحوث المستقبلية

المطلب الأوّل: نتائج الدّراسة

لقد أفضت الدّراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، والّتي تمّ تناولها بشكل متسلسل، وبما ينسجم مع التّتابع المنطقي لفصول ومباحث الدّراسة وكماياتي:

أوّلاً: نتائج مستمدة من الجانب النظري

خلصت الدّراسة في جانبها النظري إلى جملة من النتائج، من بينها:

1. الدور الّذي تؤدّيه نظم معلومات الموارد البشرية في منظمات الأعمال باختلاف حجمها وطبيعة نشاطها، لما يمكن أن تحقّقه من كفاءة وفعالية في إدارة الموارد البشرية.

2. اقتراح تعريف لنظام معلومات الموارد البشرية ينص على أنّه: "مجموعة من الإجراءات المنظمة لجمع، تخزين، معالجة، واسترجاع البيانات المرتبطة بالموارد البشرية، ونشاطاتها في المنظمة بهدف توفير المعلومات للمستفيدين من المديرين وغيرهم لدعم اتّخاذ القرارات المتعلّقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري بما يخدم تحقيق الأهداف التّنظيمية".

3. الهدف الأساسي من هذا النظام هو تحقيق متطلّبات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية.

4. يختلف عدد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية من شركة لأخرى، ويتوقف هذا على إمكانات الشركة البشرية والمادّية المتاحة، كما أنّ بناء وتصميم هذه النظم الفرعية يرجع لأهمية وضرورة كلّ منها لإدارة الموارد البشرية.

5. كان موضوع نظام معلومات موارد بشرية موحد بين الشركة الأم وفروعها مثار اهتمام دراسات عديدة، وقد إسْتُخْدِمَ مصطلح نظام معلومات الموارد البشرية العالمي للدلالة على ذلك، كما تباينت وجهات النظر حول مدى إمكانية إقامة هذا النظام والمزايا المتوقعة منه، وكذلك القيود الّتي تعيق ذلك، وقد تمّ اقتراح تعريف لنظام معلومات الموارد البشرية العالمي على النحو التّالي: « أداة عالمية يتمّ تطويرها من طرف وحدة إدارة الموارد البشرية للشركة الأم، تسمح من جهة بالتّعرف على أفضل الممارسات، ومن جهة ثانية؛ تعميم هذه الممارسات في مختلف فروع المجموعة».

6. تحتاج منظمات القرن الحالي لتحقيق مزايا تنافسية، خاصّة فيما يتعلّق بكلّ من تخفيض التّكاليف، الجودة، والإبداع باعتبارها أهم مصادر الميزة التّنافسية، إلى التّركيز على نظم معلومات مواردها البشرية للدور الّذي تلعبه في تحقيق أبعاد المزايا التّنافسية سابقة الذكر، خاصّة من خلال مزايا التّطبيقات الحاسوبية.

7. يسهم نظام معلومات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف الشركات من خلال اختصار كلّ من الوقت والتّكاليف.

8. يُمَكِّن نظام معلومات الموارد البشرية من تحقيق متطلّبات الجودة، وكذلك تحقيق رضا الزبون، وهذا من خلال مساهمته في عمل الأفراد بكفاءة ومهارة.

9. يُمْكِنُ لنظام معلومات الموارد البشرية تحقيق البعد التّنافسي المتمثّل في الإبداع من خلال مساهمته في أن يعمل الأفراد برؤية استراتيجية.

ثانياً: نتائج وصف عينة الدّراسة

بيّنت الإحصاءات الوصفية لعينة الدّراسة النتائج التّالية:

– نتائج وصف أفراد عينة الدّراسة:

1. تقارب نسبتي الذكور والإناث في عينة الدّراسة بخصوص شغل الوظائف الإدارية في الشركات م ج محل الدّراسة، إذ عكس هذا تَحسُّن في نسبة تولّي المرأة للمناصب الإدارية العليا والوسطى، وهذا يشكّل تحوّلاً اجتماعياً في تولّي المرأة للمناصب الإدارية.

2. أظهرت النتائج أنّ جميع أفراد عينة الدّراسة من حملة الشّهادة الجامعية، أي أنّ مدراء الإدارة العليا والوسطى يشكّلون فئة متعلمة، تتقبل وتستوعب فكرة إدخال نظم معلومات موارد بشرية والاعتماد عليها، إضافةً لاستيعابهم إمكانية الاستفادة من هذه النظم لمواكبة التّطورات الحديثة خاصّةً في ظل المنافسة المحتدمة. ومن جهة ثانية، فإنّ هذا قد يعتبر مؤشّراً على بدء الإهتمام بتطوير الكفاءات الإدارية، ممّا قد يكون له تأثير إيجابي في عملية صنع القرار الّذي يلائم ويتكيف مع الظروف المتغيّرة والتّطورات المتسارعة الّتي تمرّ بها الشركات محل الدّراسة، لاسيما وأنّ الدّراسة شملت أهم مستويين إداريين في الشركات عموماً، إذ يقوم كلّ مستوى من هذه المستويات بدور مهم في قيادة العمل داخل الشركة، وبالتّالي؛ فقد تمّ التّوصّل إلى أنّ المؤهل العلمي للكادر الإداري للشركات م ج يرقى إلى المستوى المطلوب لتولّي إدارة مثل هذه الشركات.

3. إنّ النّسبة الكبيرة من الإداريين ذوي الخبرة القليلة تُمثّل مؤشّراً على أنّ هناك مجالاً واسعاً للشركات محل الدّراسة لكي تنهج استراتيجية تطويرية فعالة للتّدريب والتّعليم التّنظيمي، من أجل تهيئة الأعداد اللاّزمة من الإداريين ذوي الخبرة العالية لممارسة دورهم بكفاءة عالية في هذه الشركات.

- نتائج وصف الشركات عينة الدّراسة:

1. إنّ قلّة عدد عاملي بعض الشركات عينة الدّراسة ليس دليلاً على أنّ هذه الشركات تعتبر شركات صغيرة ومتوسطة متعددة جنسيات، لكنّه دليل على أنّ الشركات محل الدّراسة أوحتّى الشركات بشكل عام تستفيد من أهم ميزة لإدخال نظم المعلومات وهي تخفيض تكاليف العمالة، من خلال أتمتة مختلف عمليات الشركات.

2. إنّ الشركات عينة الدّراسة الّتي امتازت بعدد كبير من العاملين؛ لم يكن لعدم أتمتة أقسامها، لكن، هنا تَدَخّلَ عامل آخر مهم ويتمثل في عدد فروع كلّ شركة أو مصرف، أو حتّى أهمية أن يكون عدد الموظّفين كبير لطبيعة نشاط الشركة في حد ذاته خاصّة شركات الصناعات الاستخراجية أين تقتضي طبيعة النشاط تواجد عدد كبير من الموظّفين في حقول النفط مثلاً، وبالتّالي كبر عدد الموظّفين في هذه الحالة ليس له دلالة سلبية.

ثالثاً: نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيّرات الدّراسة

– الإحصاءات الوصفية للمتغيّر المستقل (نظام معلومات الموارد البشرية)

من خلال نتائج وصف نظام معلومات الموارد البشرية في الشركات محل الدّراسة، يمكن استقراء ما يأتي:

1. عكست قيمة المتوسط الحسابي لنظام معلومات الموارد البشرية أنّ نظام معلومات الموارد البشرية كان مطبّقاً بشكل جزئي على مساحة المقياس، أمّا قيمة انحرافه المعياري فقد أشارت إلى وجود تشتت محدود في قيم الإجابات

حول متوسطها الحسابي، ومن ثمّ فإنّ هناك مستوى اهتمام جيّد بتطبيق هذا النظام.

2. عكست قيم المتوسطات الحسابية لبعض فقرات قائمة الاستبيان؛ عدم الالمام الكافي للأفراد القائمين على نظام معلومات الموارد البشرية والمستفيدين منه بمزايا بعض النظم الفرعية الّتي يعملون عليها، ومرد هذا أنّ التّدريب الّذي حصلوا عليه فيما يتعلّق بتلك النظم الفرعية لم يكن بالمستوى المطلوب، وأحد أسباب هذا الواقع، هو أن يكون من يمارس هذا العمل غير متخصص.

من خلال التّحليل الإحصائي لمتغيّرات نظام معلومات الموارد البشرية الفرعية، يمكن التّوصّل إلى مايلي:

1. حقّق نظام التّوظيف أعلى قيمة للمتوسط الحسابي، ممّا يعني أنّ هذا النظام هو الأكثر تطبيقاً ونجاحاً في الشركات م ج محل الدّراسة، أمّا أقل قيمة للمتوسط الحسابي فحقّقها نظام تقييم الأداء، ممّا يعني أنّ هذا النظام هو الأقل تطبيقاً في الشركات م ج محل الدّراسة.

2. يمكن ترتيب النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية حسب درجة ارتباطها بالمزايا التّنافسية كمايلي: نظام التّدريب والتّطوير المهني- نظام التّوظيف- نظام الأجور والرّواتب- نظام تقييم الأداء- نظام الحوافز- نظام الصّحّة والسّلامة.

3. تبيّن أنّ كلّ من نظام تقييم الأداء، ونظام الصّحّة والسّلامة كانا غير ملبيين للطموح، ويمكن تفسير هذا كمايلي:

- الشركات عينة الدّراسة لا تستفيد بشكل جيّد بما يتيحه نظام تقييم الأداء من إمكانيات واسعة تسمح بالتّقييم الموضوعي لأداء مختلف الإداريين، ووضع الحلول لمشاكل الأداء، وهذا مخالف لأهمية التقييم.
- لا تولي الشركات عينة الدّراسة إهتماماً كافياً بصحّة إدارييها، إذ لمست الباحثة في بعض المقابلات الّتي كانت تجريها مع المدراء، أنّ هذا النظام في بعض شركات قطاع الخدمات، البنوك، التّأمين، يكاد يكون إجراءاً روتينياً يقتصر تطبيقه على توظيف الإداريين الجدد، وعند تجاوز عدد أيام الإجازة المرضية أكثر من (45) يوماً.

- الإحصاءات الوصفية للمتغيّر التّابع (المزايا التّنافسية):

من خلال تحليل النتائج الإحصائية لمتغيّر المزايا التّنافسية ومتغيّراته الفرعية، يمكن التّوصّل إلى مايلي:

1. عكست قيمة المتوسط الحسابي لمتغيّر المزايا التّنافسية درجة موافقة عالية على مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التّنافسية.

2. تركّز الشركات محل الدّراسة على الإستفادة من نظام معلومات الموارد البشرية في تخفيض تكاليفها بالدّرجة الأولى، إذ حقّق البعد التّنافسي المتعلق بتخفيض التّكاليف أعلى متوسط حسابي، ممّا يعني أنّ هذا النوع من النظم قد أدّى إلى فوائد عديدة متعلقة بالعمل من وجهة نظر أفراد العينة مثل: قضاء وقت أقل في إنجاز المهام، اختصار العمل الورقي، دقّة المعالجة،...

3. حصل البعد التّنافسي المتمثّل في الإبداع على أقل متوسط حسابي، ممّا يعني أنّ أقل إستفادة للشركات م ج من المعلومات الّتي يتيحها نظام معلومات الموارد البشرية تتعلق بتحقيق مستويات إبداع أعلى.

رابعاً: نتائج اختبار الفروض

- العلاقات الارتباطية بين متغيّرات الدّراسة

1. تبيّن أنّ نظام معلومات الموارد البشرية يرتبط بعلاقة ارتباط معنوية موجبة مع تحقيق المزايا التّنافسية عند مستوى معنوية (0,01).

2. توجد علاقات ارتباط معنوية موجبة بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية وتحقيق المزايا التّنافسية عند مستوى معنوية (0,01).

3. تبيّن أنّ أقوى علاقات الارتباط كانت فيما بين (نظام التّدريب والتّطوير المهني- المزايا التّنافسية)، وأقلُّها كانت فيما بين (نظام الصّحّة والسّلامة- المزايا التّنافسية)، رغم أنّها جميعاً علاقات ارتباط معنوية موجبة.

- نتائج اختبار الفرض الأوّل

اختبر هذا الفرض جوهرية الاختلافات بين الشركات م ج من حيث عالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لنوع القطاع. ثقافة الشركة، وعدد عامليها، وقد توصّلت الباحثة إلى مايلي:

1. توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لقطاع النشاط، وقد عكست قيم المتوسطات الحسابية أنّ قطاع الخدمات حصل على أعلى متوسط حسابي ليشير بذلك إلى مستوى عولمة عالي لنظام معلومات الموارد البشرية في قطاع النشاط هذا.

2. توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لثقافة الشركات م ج محل الدّراسة، ودلت قيم المتوسطات الحسابية على أنّ جميع الشركات على إختلاف ثقافاتها لديها توجه نحو عولمة نظم معلومات مواردها البشرية، وكان أعلى متوسط حسابي للشركات جنوب إفريقية الثقافة، وعكست قيمة الانحراف المعياري القليلة جداً لهذا المتوسط تقارب إتّفاق إجابات أفراد عينة شركات هذه الثقافة فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية القائم.

3. لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات م ج فيما يتعلّق بعالمية نظام معلومات الموارد البشرية استناداً لعدد العاملين.

وبناءً عليه؛ تمّ رفض فرض العدم من حيث قطاع النشاط وثقافة الشركة، وقبوله من حيث عدد عاملي الشركات م ج محل الدّراسة.

- نتائج اختبار الفرض الثّاني

يختبر هذا الفرض مدى تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق مزايا تنافسية، وأوضحت النتائج مايلي:

1. يؤثّر نظام معلومات الموارد البشرية إيجابياً وبشكل معنوي على تحقيق المزايا التّنافسية.

2. هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق كلّ من تخفيض التّكاليف، الإبداع، والجودة.

3. فسّرت النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية مجتمعةً أكثر من نصف التّباين في تحقيق المزايا التّنافسية وفقاً لمعامل التّحديد المصحح.

4. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية والمتمثّلة ب (نظام التّوظيف- نظام الأجور والرّواتب- نظام الصّحّة والسّلامة- نظام الحوافز- نظام تقييم

الأداء) وبين تحقيق المزايا التّنافسية في الشركات م ج محل الدّراسة عند درجة معنوية (0,05)، في حين لم تشر النتائج إلى وجود تأثير معنوي لنظام التّدريب والتّطوير المهني على تحقيق مزايا تنافسية.

5. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتحديد أفضل نموذج انحدار ؛ وجود تأثير لكلّ من:

- نظام التّوظيف
- نظام تقييم الأداء
- نظام الصّحّة والسّلامة

على تحقيق المزايا التّنافسية ، في حين لم يتضح من خلال تحليل الانحدار هذا معنوية تأثير كلّ من:

- نظام الأجور والرّواتب
- نظام الحوافز
- نظام التّدريب والتّطوير المهني

على تحقيق المزايا التّنافسية في الشركات م ج محل الدّراسة وهذا لعدم معنويتها.

6. على الرغم من تباين درجة تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية على المستوى الكلّي وأيضاً على مستوى المتغيّرات الفرعية، إلاّ أنّ نتائج الدّراسة الحالية عززت نتائج الدّراسات السّابقة -والّتي تمّ الإشارة لها في متن الدّراسة- على النحو الّذي يعيد التّأكيد على أهمية فهم طبيعة العلاقة والأثر بين متغيّري الدّراسة، والتّنبؤ بهذه العلاقة والأثر عند البحث في مستوى المزايا التّنافسية الّتي يمكن تحقيقها من نظام معلومات الموارد البشرية.

وبالتّالي؛ تمّ قبول الفرض الثّاني فيما يتعلّق بتأثير كلّ من (نظام الأجور والرّواتب، نظام الحوافز، نظام التّدريب والتّطوير المهني)، ورفضه فيما يتعلّق بتأثير كلّ من (نظام التّوظيف، نظام تقييم الأداء، نظام الصّحّة والسّلامة)، على تحقيق المزايا التّنافسية.

- نتائج اختبار الفرض الثّالث

اختبر هذا الفرض تأثير إدخال كلّ من (نوع القطاع، ثقافة الشركة، عدد العاملين) كمتغيّر وسيط على العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وتحقيق المزايا التّنافسية، وقد قامت الباحثة بإيجاد تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التّنافسية، ثمّ إضافة المتغيّر الوسيط على هذه العلاقة، وقد تمّ التّوصّل إلى مايلي:

1. نتيجة إدخال متغيّر القطاع كمتغيّر وسيط إلى جانب نظام معلومات الموارد البشرية؛ تبيّن وجود تأثير معنوي لمتغيّر القطاع على تحقيق مزايا تنافسية، كما تبيّن أنّ هناك تأثيراً للتّفاعل بين متغيّر القطاع ونظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق مزايا تنافسية، أي أنّ: **تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق مزايا تنافسية يختلف باختلاف القطاع، ومتغيّر القطاع هو متغيّر وسيط.**

2. نتيجة إدخال متغيّر ثقافة الشركة كمتغيّر وسيط؛ تبيّن عدم وجود تأثير معنوي لثقافة الشركة على تحقيق مزايا تنافسية، وإنّما هناك تأثيراً معنوياً للتّفاعل بين متغيّر ثقافة الشركة ونظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق مزايا تنافسية، وبالتّالي؛ فإنّ **تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق مزايا تنافسية يختلف باختلاف ثقافة الشركة، ومتغيّر ثقافة الشركة هو متغيّر وسيط.**

3. نتيجة إدخال متغيّر عدد عاملي الشركة كمتغيّر وسيط؛ تبيّن عدم وجود تأثير معنوي لعدد عاملي الشركة على تحقيق مزايا تنافسية، وإنّما هناك تأثيراً معنوياً للتّفاعل بين متغيّر عدد عاملي الشركة ونظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق مزايا تنافسية، وبالتّالي؛ **يختلف تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التنافسية بشكل جوهري باختلاف عدد عاملي الشركة، أي أنّ متغيّر عدد العاملين هو متغيّر وسيط.**

وعموماً؛ تمّ قبول الفرض الثّالث بصيغة الفرض البديل.

خامساً: نتائج عامّة

شملت النتائج العامّة للدّراسة؛ التّركيز على بعض نتائج تحليل المقابلات والأسئلة المفتوحة*:

1. إنّ استقلالية بعض أنظمة معلومات الموارد البشرية، ولاسيما أنظمة الأجور والرّواتب، قد تعكس ازدواجية إدخال البيانات، وتشير إلى تكرار للبيانات الموجودة في تلك الأنظمة، ومن ثمّ هدر للوقت والجهد أيضاً، ممّا ينعكس سلباً على كفاءة هذه الشركات.

2. بعض مسميات نوافذ أنظمة معلومات الموارد البشرية لا تعكس المسمى العلمي لها، ممّا يؤكّد عدم متابعة تلك الأنظمة قبل، وخلال، وبعد تصميمها، فمثلاً؛ تكتفي الشركات الّتي يمتاز قطاع نشاطها لاحتمالات ضئيلة لتعرض موظفيها لمخاطر وحوادث صحية أثناء العمل؛ بنظام الإجازات السّنوية بما فيها الإجازات المرضية والعطل بدل نظام الصّحّة والسّلامة الشامل. كما أنّ بعض الشركات لديها ما يسمّى ب "نظام الفحص الطّبّي" بدل نظام الصّحّة والسّلامة.

3. مشاكل إقامة نظام معلومات موارد بشرية موحد:

من خلال المعلومات الّتي أفاد بها بعض المدراء الّذين تمت مقابلتهم، وكذا بعض المعلومات الّتي تمّ إضافتها من خلال الملاحظات الإضافية في نهاية قائمة الاستبيان، أمكن الباحثة إجمال أهم مشاكل إقامة نظام معلومات موارد بشرية موحد كمايلي:

– خصوصيّة كلّ بلد مضيف وما تخلقه من اختلاف في اللّغة، الثقافة،... وكذلك كلّ ما يتعلّق بالأجور في البلد المضيف، ساعات العمل وتكلفتها، المكافآت، اختلاف مستوى الدخل،.... فمشاكل اختلاف اللّغة مثلاً من شأنها التّأثير في النظام وعلى صعوبة التّواصل بين المسؤولين المعنيين.

– إختلاف الإجراءات الإدارية بين فروع الشركة، والمتطلّبات الخاصّة تبعاً للدول الّتي تقع فيها الفروع.

– يوجد أحياناً حظر على بعض الدول في استخدام برامج وأنظمة معلومات متقدّمة أمريكية، ممّا يجعل من الصعوبة على فروع الشركة في هذه الدول استخدام نظام الشركة الأم. وفي هذا الإطار، أشار بعض المدراء أنّ الفرع في مثل هذه الدول لا يمكنه الحصول على البرامج والأنظمة المتطورة، لكن يمكن للشركة الأم الحصول على مثل هذه البرامج وتزويد الفرع بها.

– حظر تبادل المعلومات التّقنية يسبّب أحياناً صعوبة التّواصل الكامل لكلّ من الأنظمة الموجودة في الشركة الأم، أو الاستفادة من صفحات الأنترنيت.

* راجع الملحق رقم (14)

- من بين أهم المشاكل الّتي تؤخر العمل هي الشبكة العنكبوتية، فإذا كانت هذه الأخيرة تعمل باستمرار عندها يكون النظام متكامل أمّا إذا لم تكن الشبكة مؤهلة بشكل جيّد فيصبح النظام نقمة وليس نعمة.

4. أهم متطلّبات إقامة نظام معلومات موارد بشرية عالمي:

- إنّ إقامة نظام معلومات موارد بشرية موحد يتطلّب بالدّرجة الأولى الوعي لأهمية دور الموارد البشرية ونظم معلومات الموارد البشرية، وبالتّالي؛ جدوى الاستثمار فيها، وما يمكن أن تحقّقه من نجاح لاحق. فإقامة نظام معلومات موارد بشرية موحد بين الشركة الأم وفروعها يتطلّب بالدّرجة الأولى الوعي بأهمية إقامة هذا النظام الموحد وما يترتب عليه من مزايا، إذ يجب قبل التّفكير في تكاليف إقامة هذا النظام؛ التّركيز على ما سيتيحه النظام من مزايا للشركة الأم وفروعها، ودرجة استفادة المستويات الإدارية على اختلافها.
- تأمين قاعدة الاتّصال بين مختلف فروع الشركة وأن تكون آمنة لا تتعرض للاختراقات.

5. إنّ عدم وجود نظام معلومات موارد بشرية موحد يعيق التّطور والتّقدّم بين الشركة الأم وفروعها، ويعيق أيضاً التّعاون والتّنسيق فيما بينهم، كما أنّ استخدام نظام معلومات متكامل، ومتعاون، ومتطور من شأنه أن يُخفّض الضغط على الشركة الأم.

المطلب الثّاني: توصيات الدّراسة والدّراسات (البحوث) المستقبلية

أوّلاً: توصيات الدّراسة

اعتماداً على النّتائج المقدّمة، واستكمالاً لمستلزمات الدّراسة، ولغرض الإفادة منها، يمكن تقديم التّوصيات التّالية:

1. ضرورة اكساب نظام تقييم الأداء المرونة الكافية، ليتمكّن من تلبية متطلّبات العمل، وهذا من خلال تفعيل دوره في الاحتفاظ بالسّجلّ المهاري لإداريي الشركات محل الدّراسة من أوّل أيامهم لحين الحاجة إلى تقويم أدائهم، فبناء نظام فعّال لتقييم الأداء من شأنه استحضار المعلومات اللاّزمة لعملية تقييم إداريي الشركة بعيداً عن التّقييم العاطفي الّذي لا يستحضر كلّ مفردات التّقييم وفقاً للأسس العلمية.

2. التّركيز على بعد نظام التّوظيف لأنّ له علاقة ارتباط قوية مع تحقيق المزايا التّنافسية، ولأنّه من أكثر الأبعاد تأثيراً على تحقيق هذه الأخيرة.

3. أوضحت نتائج الدّراسة الميدانية أنّ ما يفوق نصف التّباين في تحقيق المزايا التّنافسية يعود إلى نظام معلومات الموارد البشرية، ممّا يدعو إلى الاستمرار في الاستثمار في هذا النوع من النظم، وضرورة استخدامه كأهم مؤشّرات تحقيق المزايا التّنافسية.

4. لتعظيم الاستفادة من هذا النوع من النظم؛ ينبغي التّركيز على نظمه الفرعية الأكثر تأثيراً في النموذج، والمتمثّلة في: (نظام التّوظيف- نظام تقييم الأداء - نظام الصّحّة والسّلامة).

5. إجراء بعض التّحديثات على الأنظمة الموجودة، ومنها تطوير نظام الصّحّة والسّلامة بدل المسميات الأخرى الّتي يأخذها في بعض الشركات ليعكس مدى اهتمام هذه الشركات بصحّة وسلامة موظّفيها.

6. ضرورة أن تتواجد أنظمة معلومات الموارد البشرية في أماكن العمل بها وليس في شعب إدارية لا تمت بصلة

لتلك الأنظمة إذ أنّ تعظيم الإستفادة من هذه الأنظمة يكون في الأقسام المخصّصة لها أكثر.

7. ضرورة تفعيل باقي الأنظمة الفرعية، نظراً لأنّها تساعد في اختزال الكثير من المهام، خاصّةً في حال وجود مهام قائمة على الورق.

8. التّحديث المستمرّ لأنظمة التّشغيل في الشركات محل الدّراسة بين مدّة وأخرى، للتّأكد من أنّها لا تعرقل عمل أنظمة معلومات الموارد البشرية، ولتلاف أي توقعات يمكن أن تحدث بشكل مفاجيء.

9. تشكيل فريق عمل يتولّى متابعة وتنظيم الأنظمة القائمة، وفق أسس علمية سليمة، على أن يضم هذا الفريق من بين أعضائه مدراء متخصصين من جميع الأقسام في إدارة الموارد البشرية، والقائمين على هذا النظام في الشركة، وكذلك فنيين متخصصين في تصميم وتنفيذ تلك الأنظمة.

10. تدريب القائمين على أنظمة معلومات الموارد البشرية والمستفيدين منها على أنظمة التّشغيل بشكل عام، من خلال إرسالهم في دورات متخصّصة بأنظمة التّشغيل، فضلاً عن تدريبهم على أنظمة معلومات الموارد البشرية الّتي يعملون عليها، وإخضاعهم إلى اختبارات على الأنظمة الّتي دُرِّبوا عليها، ليتمّ التّأكد من جدوى تدريبهم على تلك الأنظمة، ويجب أن لا تقتصر عملية التّدريب هذه على كيفية استخدام الأنظمة فقط، بل يجب أن تشمل أيضاً إدراك قدرات الأجهزة والبرمجيات المستخدمة.

11. زيادة دعم الإدارة العليا لمستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية والقائمين عليه من خلال:

- تشجيعهم على استخدام النظام وتفهم احتياجاتهم المختلفة، واستطلاع آرائهم حول المشكلات الّتي تواجههم عند استخدام النظام حتّى يتمّ التّغلب عليها.
- تزويد القسم المسؤول عن النظام بالمستلزمات الضرورية لكي يستطيع القيام بواجباته على أكمل وجه.
- الاهتمام بتوفير أجهزة وشبكات حديثة تتلاءم واحتياجات المستخدمين من حيث أدوات الإدخال والإخراج، والسّرعة الملائمة لإنجاز العمل.
- توفير البرمجيات الّتي تلبي احتياجات مختلف المستخدمين والّتي تتلاءم مع الأجهزة والشبكات المستخدمة في العمل.
- إشراك مستخدمي النظام من الإداريين في مختلف المستويات والتّخصّصات في تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، وتقديم اقتراحات حول النظام، لكي يتكامل الجانب الإداري مع الجانب التّقني في نظام المعلومات هذا.
- إجراء دراسات متعلقة بمستلزمات إدارة وتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية في جميع الأقسام الّتي تستخدم هذا النظام، والاستفادة ممّا يمكن تقديمه من ملاحظات.
- إعطاء إهتمام أكبر من طرف مدراء الإدارة العليا للدّراسات والأبحاث العلمية، ومحاولة دعمها للوصول إلى نتائج صحيحة يمكن أن تخدم شركاتهم، خاصّة مع تطور نظم المعلومات على إختلافها والّذي يُمَكّنُ من توفير الوقت، وبالتّالي؛ تكريس ولو جزء منه في مساعدة الباحثين خاصّةً من خلال تعبئة الاستبيانات، والسّماح للباحث بالحصول على المعلومات الضرورية لبحثه.

إلى جانب هذه التّوصيات؛ توجد توصيات أخرى هي بناءً على طلب بعض المدراء الّذين تمت مقابلتهم وهي على النحو التّالي:

1. إمكانية إدراج الشركات ذات الطابع الإقليمي في الدّراسات، وعدم الاكتفاء بالشركات متعددة الجنسيات،

فالشركات ذات الطابع الإقليمي تكون موجودة في عدّة دول في نفس الوقت وخاصّة في سورية، لبنان، الأردن، العراق، الجزائر، .....

2. هناك عدد من الشركات غير متعددة جنسيات، ولكن أغلبها هي شركات تمثيل تجاري لشركات متعددة جنسيات بالإضافة إلى المصارف، فعلى سبيل المثال؛ شركة (Procter & Gamble) هي شركة أمريكية لديها ما يقارب ال (150) علامة تجارية منها: ....pert plus, head & shoulder, Ariel, Pamper's، فهذه الشركة غير موجودة في سورية، لكن لديها تمثيل تجاري متمثّل في شركة جود. أغلب هذه الشركات موجودة عبر تمثيل تجاري خاصّةً في قطاع المنتجات الاستهلاكية أو ما يعرف اختصاراً ب FMCG (Fast Moving Consumer Goods). فتمّت الإشارة إلى تسليط الضوء على مثل هذه الشركات في دراسات أخرى.

3. طلب نسخة من الرسالة.

4. تفهم ظرف ضغط العمل والّذي أسفر عنه تأخر في إرجاع الاستبيانات للباحثة.

ثانياً: الدّراسات والبحوث المستقبلية

لكي يصبح ممكناً تعميم نتائج هذه الدّراسة، أو اعتمادها من قبل إدارات الشركات "موضوع الدّراسة"، توصي الباحثة بإجراء بعض الدّراسات (البحوث) المستقبلية المكمّلة لموضوع الدّراسة كالآتي:

- إجراء نفس الدّراسة وبنفس المتغيّرات على:

عينة من الشركات السورية الّتي تطبّق أنظمة معلومات موارد بشرية محلية.

عينة من الشركات ذات الطابع الإقليمي.

عينة من شركات التّمثيل التّجاري لشركات متعددة جنسيات.

- بالرغم ممّا تشير إليه مختلف الأدبيات من أهمية لنظام تقييم الأداء، إلاّ أنّ نتائج الدّراسة أوضحت درجة أهمية أقل لهذا النظام، ولتأكيد هذه النتيجة أو نفيها؛ تقترح الباحثة القيام بدراسة حول دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء موظّفي الشركات متعددة الجنسيات في سورية.

- القيام بدراسة (بحث) مستقبلية من خلال دراسة أثر العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية ومتغيّر وسيط على تحقيق المزايا التّنافسية، ومن بين الدّراسات الّتي يمكن اقتراحها:

أثر العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والتّعلم التّنظيمي على تحقيق المزايا التّنافسية.

أثر العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التّنافسية.

كما أنّ نموذج الدّراسة المقترح ممكن أن يفرز العديد من الدّراسات المستقبلية؛ وذلك عن طريق إضافة متغيّرات أخرى على المحاور الرئيسية، أو التّركيز على أبعاد فرعية معينة، ومن بين الدّراسات الّتي يمكن استخلاصها:

- أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تخفيض تكاليف منظمات الأعمال.
- أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تعزيز عمليات التّحسين المستمرّ في منظمات الأعمال.
- أثر العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وإدارة رأس المال الفكري على تحقيق الإبداع في منظمات الأعمال.
- ....

المـــراجـــع

Bibliography

المراجع العربيّة:

أوّلاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب

ثالثاً: أطروحات الدكتراه ورسائل الماجستير

رابعاً: المؤتمرات وأوراق العمل

خامسا: شبكة المعلومات العالمية (الأنترنيت)

المراجع الأجنبيّة:

المراجع الانجليزيّة:

أوّلاً: الكتب

ثانياً: أطروحات الدكتراه ورسائل الماجستير

ثالثاً: المقالات

رابعاً: المؤتمرات وأوراق العمل

خامساً: شبكة المعلومات العالمية (الأنترنيت)

المراجع الفرنسيّة:

أوّلاً: الكتب

ثانياً: أطروحات الدكتراه ورسائل الماجستير

ثالثاً: المقالات

رابعاً: المؤتمرات وأوراق العمل

المراجع العربيّة

أوّلاً: القرآن الكريم

- القرآن الكريم، سورة التوبة
- القرآن الكريم، سورة طه.
- القرآن الكريم، سورة المطففين.

ثانياً: الكتب

- ابراهيم، حسن بلوط (2005). المبادىء والإتّجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. لبنان: دار النهضة العربيّة.
- الأرياني، أروى يحيى عبد الرحمن (2008). أساسيات تحليل وتصميم نظم المعلومات (ط1). دمشق، حلب:شعاع للنشر والعلوم .
- البكري، سونيا محمد، ومسلم، علي عبد الهادي (1996). مقدمة في نظم المعلومات الإدارية. مصر، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- حسن، راوية (2005). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية.مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الحسنية، سليم (2006). نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية (ط2). الأردن، عمان: الوراق للنشر و التوزيع.
- حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب (2007). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خطاب، عايدة سيد، وآخرون (بدون). إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات دولية النشاط. دمشق:[د.ن] .
- خليل، نبيل مرسي (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر، الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.
- رشيد، مازن فارس (2001). إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتّطبيقات العملية في المملكة العربيّة السعودية (ط1). السعودية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- الزعبي، حسن علي (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي (ط1). بدون: دار وائل.
- زويلف، مهدي حسن (1998). إدارة الأفراد مدخل كمي. الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الأردن، عمان: جدارا للكتاب العالمي؛ الأردن، اربد: عالم الكتب الحديث.
- السالمي، علاء، وآخرون (2005). أساسيات نظم المعلومات الإدارية. الأردن، عمان: دار المناهج.
- السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. مصر، القاهرة: دار غريب.
- الشبلي، هيثم حمود، والنسور، مروان محمد (2009). إدارة المنشآت المعاصرة (ط1). الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشيمي، أشرف عبد الرحمن (2007). إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة. القاهرة: مؤسسة اقرأ.
- صابر، محمد عبد العليم (2006). نظم المعلومات الإدارية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل (ط1). بدون: الحامد.

- الصيرفي، محمد (2005). نظم المعلومات الإدارية. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الصيرفي، محمد (2009). المرجع المتكامل في: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. مصر، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الطائي، يوسف حجيم، وآخرون (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق.
- الطعاني، حسن أحمد (2007). التدريب الإداري المعاصر (ط1). الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- طه، طارق (2008). نظم المعلومات والحاسبات الآلية من منظور إداري معاصر. بدون: دار الجامعة الجديدة.
- عباس، سهيلة محمد (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط2). الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الباقي، صلاح الدين، وآخرون (2007). إدارة الموارد البشرية. مصر، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عليان، ربحي مصطفى (2008). إدارة المعرفة (ط1). الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- قنديل، علاء محمد سيد (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. الأردن، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- محمد، عبد الفتاح محمد (2008). إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مرسي، نبيل محمد (2006). نظم المعلومات الإدارية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مرسي، نبيل محمد (2006). نظم المعلومات الإدارية الحاسب الآلي- الاتّصالات- الشبكات- الأنترنيت- قواعد البيانات- تحليل- تقييم- مراقبة- صور حية. مصر، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مرسي، نبيل، وسليم، أحمد (2007). الإدارة الاستراتيجية إدارة التّنافسية – إدارة المعرفة – إدارة المخاطر. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المسوي، سنان (2004). إدارة الموارد البشرية....وتأثيرات العولمة عليها (ط1). الأردن، عمان: دار مجدلاوي .
- مصطفى، أحمد سيد (2004). إدارة الموارد البشرية. الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة: أحمد سيد مصطفى.
- مطيع، ياسر صادق وآخرون (2008). مفاهيم أساسية في تحليل وتصميم نظم المعلومات (ط2). (بدون: مكتب المجتمع العربي للنشر والتّوزيع؛ بدون، دار أحادين للنشر والتّوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1990). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين. مصر، القاهرة: مجموعة النيل العربيّة.
- المغربي، عبد الحميد (2006). نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادىء. المنصورة: المكتبة العصرية.
- ملوخية، أحمد فوزي (2006). نظم المعلومات الإدارية. مصر، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- النجار، فايز جمعة صالح (2007). نظم المعلومات الإدارية (ط2). الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد.
- النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي (2009). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. الأردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- نجيب، حسين علي، والرفاعي، غالب عوض صالح (2006). تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب تطبيق شامل للحزمة SPSS (ط1). الأردن، عمان: الأهلية للنشر والتّوزيع.

- ياسين، سعد غالب (2005). تحليل وتصميم نظم المعلومات (ط1).الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد غالب (2006). أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات (ط1). الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتّوزيع.
- ياسين، سعد غالب (2009). نظم المعلومات الإدارية. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتّوزيع.

الكتب المترجمة:

- أرمسترونج، ميشيل (2003). المرجع المتكامل في تقنيات الإدارة الدليل الأكثر رواجاً لطرق الإدارة الحديثة. بدون: مكتبة جرير.
- بتس، روبرت. أ.، ولى، ديفيد.(2008). الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التّنافسية. (ترجمة: عبد الحكم الخزامى). بدون: دار الفجر للنشر والتّوزيع.
- تومسون، آرثر أيه، وستريكلاند، أيه. جي.(2006). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
- Jackson, John H., & Mathis Robert L. (2009). إدارة الموارد البشرية (ط1). (ترجمة: محمود فتوح). دمشق، حلب: شعاع للنشر والعلوم.
- سيقر، مات (2007). المرجع العالمي لإدارة الجودة. (التّرجمة باعتماد: خالد العامري). مصر، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتّوزيع.
- مكليود، رايموند، وشيل، جيورج (2006). نظم المعلومات الإدارية. (تعريب: سرور علي ابراهيم سرور). السعودية، الرياض: دار المريخ.
- هل، شارلز، وجونز، جارديث (بدون). الإدارة الاستراتيجية " مدخل متكامل". (تعريب و ترجمة: محمد عبد المتعال؛ اسماعيل علي بسيوني). السعودية، الرياض: دار المريخ.
- وهيلن، توماس، وهنجر، دافيد (1990). الإدارة الاستراتيجية. بدون: معهد الإدارة العامّة.

ثالثاً: أطروحات الدكتراه ورسائل الماجستير

- أبو رحمة، أمل (2005). نظم معلومات الموارد البشرية و أثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظّفين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة: كلّية التّجارة، الجامعة الاسلامية- غزة-.
- أحمد، بتيت (2006). دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التّنافسية للمؤسسة: دراسة حالة حمود بوعلام. رسالة ماجستير غير منشورة: المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
- داسي، وهيبة حسين (2007). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التّنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. رسالة ماجيستيرغير منشورة: كلّية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- درويش، مصطفى محمد (2009). بناء استراتيجية للاختيار والتّعيين المعتمد على نظم المعلومات: حالة القطاع الخاص للصناعات الدوائية في سورية. رسالة ماجستيرغير منشورة: كلّية الاقتصاد، جامعة حلب.
- رايس، مراد (2006). أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط " DML ".رسالة ماجستير غير منشورة: كلّية العلوم الاقتصادية والتّسيير، جامعة الجزائر.

- الرجى، منصور (2010). نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التّنافسية دراسة ميدانية للمصارف التّجارية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية. رسالة دكتراه غير منشورة: كلّية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- سملالي، يحضيه (2005). أثر التّسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التّنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة). رسالة دكتراه غير منشورة: كلّية العلوم الاقتصادية والتّسيير، جامعة الجزائر.
- ضويا، ماهر محرز (2008). دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية: دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية. رسالة ماجستير غير منشورة: كلّية الاقتصاد، جامعة تشرين.
- عبد الرحمن، نسرين محمود (2009). التّعلم التّنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التّنافسية: دراسة تطبيقية على شركة الاتّصالات المصرية. رسالة دكتراه غير منشورة: كلّية التّجارة، جامعة عين شمس.
- العزاوي، فراس (2007). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلّبات تقويم أداء أعضاء الهيئة التّدريسية: دراسة تطبيقية في كلّية الإدارة والاقتصاد. رسالة ماجستير غير منشورة: كلّية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- عفرم، فاطمة جاسم (2008). أثر تصميم نظام معلومات في رسم مسارات الموظّفين الوظيفية واحلالهم الوظيفي بالتّطبيق على الجهاز الإداري الحكومي في سورية (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة: كلّية الاقتصاد، جامعة حلب.
- القضاة، سلمان محمد (2008). أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على البنوك التّجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة: كلّية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- الماردیني، مزنة (2010). مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وانعكاساتها في تحقيق الميزة التّنافسية دراسة ميدانية في المصارف الاسلامية في سورية.رسالة ماجستير غير منشورة: كلّية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- ملكاوي، نازم (2007). نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع: دراسة في البنوك التّجارية الأردنية. رسالة دكتراه غير منشورة، كلّية التّجارة، جامعة دمشق.

رابعاً: أوراق العمل

- السيد، محمود (2007). ورقة عمل مقدمة في ملتقى الإتّجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التّدريبية. شرم الشيخ- مصر، 28 يناير-1 فبراير.

خامساً: شبكة المعلومات العالمية

- الاستثمار الأجنبي المباشر تضاعف 10 مرات خلال 6 سنوات (2010، 12/16). جريدة الوطن. متاح على الموقع: http://alwatan.sy/newsg.php? ng=11
- موقع وزارة الاقتصاد والتّجارة _ بند الاستثمار _ :

http://www.syrecon.org/index.php? module=subjects & func=listpages & subid=14

English references: المراجع الانجليزية:

First: Books

- Alter, Steven (1999). Information Systems Management Perspective (3rd Edition). Wesley Educational Publishers, Ins.
- Certo, Sammuel C. (2006). Supper vision concept and skill- building. Irwin: Mc Graw- Hill Companies, Inc.
- Decenzo, David A., & Robbins, Steven P. (1999). Human resource management. John Wiley & Sons, Inc.
- Denisi, Angelo S., & Griffin, Ricky W. (2008). Human resource management (3rd Edition). USA: Houghton Mifflin Company.
- Fawcett, Stanley E. (2007). Supply chain management from vision to implementation. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Gitlow Howard S. & Others (2005). Quality management. USA: The Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Hair J.R, Joseph F., & Black, William C., & Barbin, Barry J., & Anderson, Rolph E. (2010). Multivariate data analysis (7 th edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Jayasundara, Sampath (2003). HRIS: The Strategic value. Sri Lanka: HSenid Software International Incorporated. available at: http:// hSenid. Com/ Download.
- Kotler, Philip & Others (1999). Principles of marketing. New Jersey: Printice Hall, Inc.
- Laudon, Kenneth C., & Laudon, Jane Price (1996). Management information systems organisation & technology (4th Edition). New Jersey: Printice Hall International, Inc.
- Mcleod, Raymond, & Schell, George P. (2004). Management information systems (9th Edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Mejia, Luis R. Gomez, & Others (2007). Managing human resources. New Jersey: Pearson prentice Hall, Inc.
- Mikovich, George T., & Boudreau, John W. (1994). Human resource management (7th Edition). Irwin: Richard D., Inc.
- Oakland, John s. (2000). Total quality management text with cases. Butterwork Heinemann.
- O'Brien, James (1990). Management information system: A Managerial end user perspective. Boston: Irwin.
- O'Brien, James (1997). Introduction to information system (9th Edition). Irwin: The Mc Graw- Hill Companies, Inc.
- O'Brien, James (2000). Introduction to information systems essentials for the internetworked entreprise (9th Edition). USA: the Mc Graw- Hill Companies, Inc.

- Porter, Michael E. (1980). Competitive strategy techniques for Analyzing industries and competitors. New York: the Free Press.
- Raouf, A. & Dhillon, B.S. (1994). Safety assessment: A Quantitative approach. London: lewis publishers.
- Smith, Gerarld F. (1998). Quality problem solving. USA: ASQ Quality Press.
- Snell, Scott, & Bohlander, George (2007). Human resource management. USA: Thomson.
- Summers, Donna C. S. (2005). Quality management creating and sustaining organizational effectiveness. New Jersey: Pearson Education.
- Tanner, Simon (2006). Cost reduction in digitization. —— : MINERVA Plus Project.
- Tanner, Simon (2006). Handbook on cost reduction in digitization. ——: MINERVA Plus Project.
- Varricchio, John & Bishop, Miles (2009). Sustainable cost reduction how insurance companies can embed efficiencies for long – term operating improvement. ——: Ernst & Young LLp.
- Wong, Carol (2008). Enterprise cost reduction improving cost reduction program results. —— : Ernst & Young.

Second: Doctoral Dissertations and Master's Theses

- Boateng, Asafo- Adjei Agyenim (2007). The Role of human resource information systems (HRIS) in strategic human resource management. Unpublished Master of Science, Theses in Accounting, Swedish School of Economics and Business Administration.
- Lane, Sean (2010). Collective intelligence for competitive advantage: Crowd sourcing and open innovation. Unpublished Master of Science, University of OREGON. Available at: https: // scholarsbank. uoregon. rdu/ xmlui/bitstream/…/lane-2010. Pdf?...1
- Mattes, Jannika (2006). Innovation in multinational companies: An Empirical analysis of innovation networks between globalization and localization. University bamberg. available at: www. sozialstruktu. uni-oldenburg. de /dokument/ beip 14. Pdf.
- Morris, Philip Wayn (2003). Quality and competitive advantage: An Empirical study of ISO 9000 adoption in the electronics industry. Unpublished Doctoral in philosophy, Faculty of Texas.
- Tiwari, Rajnish (2007). The Role of offshore R & D in strengthening competitive advantage: chances and challenges in India. Unpublished Doctoral, Humburg University of Technology, Institute Of Technology and Innovation Management. Available at: www.global-innovation/publications .PDF/off shoring - India. Pdf.

Third: Periodicals

- Almor, Tamar & Hashai, Niron (2004). The Competitive advantage and strategic configuration of knowledge – intensive, small – and medium – sized multinationals: a modified resource – based view. Journal of International Management, 10 (2004). Available online at: www. Science direct.com.
- Barney, Jay B. (n.d.). Firm resources and sustained competitive advantage. Advances in Strategic Management, Vol 17, pages 203- 227.
- Beadles 2, Nicholas Aston , & lowery, Cristopher M, & John, kim (2005). The Impact of human resource information systems: An Exploratory study in the public sector. Communication of the IIMA, Vol 5, Issue 4.
- Beaman, Karen V. (December 1999/ January 2000). On Globalizing HRIS: Moving to a transnational solution. IHRIM Journal Link. Available at: www.jeitosa.com/ resources/ Karen_ beaman/ globalizing HRIS. pdf.
- Beaman, Karen & Walker, Alfred (October- December 2002). Globalizing HRIS: the New Transnational Model. IHRIM Journal. Available at: www. jeitosa. Com/ .../ Karen…/ globalizing HRIS transnational model. Pdf.
- Chuang, Shu- Hui (2004). A Resource – based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An Empirical investigation. Expert Systems With Applications, 27 (2004), 459- 465. Available online at: www. Science direct.com.
- Dehning, Bruce & Stratopoulos, Theophanis (2003). Determinants of sustainable competitive advantage due to an IT- enabled strategy. Journal of Strategic Information Systems, 12(2003), 7-28.
- Fahy, John (2002). A Resource – based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. International Business Review, 11 (2002). Available online at: www. Science direct.com.
- Fallah, M. Hosein & Others (2008). Global innovation performance: strategic challenges for multinational corporations. Journal of Engineering and Technology Management, 25(2008). available online at: www. Science direct. Com.
- He, Yan, & Long, Fu (2003). Market expansion versus cost reduction: a financial analysis foreign direct investment advantages for multinational entreprises. Japan and the World Economy, 15 (2003), 407-417.
- Hoffman, Nicole P. (n.d.). An examination of "sustainable competitive advantage" Concept: Past, Present, and Future. Academy of Marketing Science Review, Vol 2000, No 4. Available at: http:// www. Amsreview . Org / artical/ hoffman 04- 2000. Pdf.
- Hussain, Zahid, & Wallace, James, & Cornelius, Nelarime E. (January 2007). The Use of human resource information systems on human resource

management professionals. Information and Management Journal, Volume 44, Issue 1, p 74 – 89. available online at: www. Science direct. Com.

- Jabbour, Charbel Jose Chiappetta, & Santos, Fernando Cezar almada (2008). Relationships between human resources dimentions and environmental management in Companies: Proposal of a Model. Journal of Cleaner Production, 16 (2008), 51-58.
- Ma, Ho (2004). Toward global competitive advantage creation, competition, cooperation, and co- option. Journal of Management Decision, Vol. 42, No.7.
- Maria D. lopez – Gamero, & Others (2009). The Whole relationship between environment variable and firm performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables. Journal of Environmental Management, 90 (2009), 3110-3121. Available online at: www. Science direct.com.
- Mcleod, Raymond, & Desanctis, Gerardine (1995). A Resousce– flow model of the human resource information system. Journal of Information Technology Management, Vol 5, No 3.
- Ong, J. W., & Bin Ismail, Hishamuddin (2008). Sustainable competitive advantage through information technology competence: Resource – based view on small and medium entreprises. Communication of The IBIMA, Vol 1.
- Passemard, D. & kleiner, Brian H., (2000). Competitive advantage in global industries. Management Research News, Vol 23, No 7/8.
- Porter, Michael E. (January 2008). The Five competitive that SHAPE STRATEGY. Harvard Business Review, hbr. Org.
- Porter, Michael E. & Millar, Victor E. (July – August 1985). How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review, No 85415.
- Rothaermel, Frank T. (2008). Competitive advantage in technology intensive industries, Advances in the study of entrepreneurship, innovation and economic growth. Vol 18, 201- 225, by Elsevier LTD.
- Santos, Rita, & Others (2009). Strategies for competitiveness and sustainability: Adaptation of a Brazilian subsidiary of a swedish multinational corporation. Journal of Environmental Management, 90 (2009), 3708- 3716. Available online at: www. Science direct.com.
- Sethi, Deepak, & Guisinger, Stephen (2002). Liability of foreignness to competitive advantage: How multinational entreprises cope with the international business environment. Journal of International Management, 8 (2002), 223-240. Available online at: www. Science direct.com.

- Shin, Namchul (2001). Strategies for competitive advantage in electronic commerce. Journal of Electronic Commerce Research, Vol.2, No.4.
- Shortell, Stephen M. (1998). Assessing the impact of continuous quality improvement on clinical practice: What it will take to accelerate progress. The Milbank quarterly, Vol. 76, No.4.
- Singh, Ghajendra, & Others (2007). Managing innovation for competitive advantage: An Integrated approach model. Indian Management Studies Journal, 11(2007).
- Wright, Patrick M., & Others (5.2 May 1994). Human resource and sustained competitive advantage: A Resource- based perspective. International Journal Of Human Resource Management.

Fourth: Conferences, Working Papers

- Broderick, Renae F., & Boudreau, John W. (1990). Human resource management, information technology, and the competitive edge. CAHRS Working Paper Series, Cornell University ILR School.
- _________. (1991). Human resource information systems for competitive advantage: Interviews with ten leaders. CAHRS Working Paper Series, Cornell University ILR School.
- Ruel, Huub, & Boudarouk, Tanya (6-10 May 2009). Human resource information systems in global business context: Convergence, divergence and crossvergence? 3rd International Workshop On Human Resource Information Systems (HRIS), In Conjunction With The 11th International Conference On Enterprise Information Systems (ICEIS), Milan.
- Wolff, Tranziska, & Others (July 2007). Competitiveness, innovation and sustainability- clarifying the concepts and their interrelations. working Paper, Institute For Applied Ecology, available online at: www. oeko.de /oekodoc /596 /2007-142-en. pdf.

Fifth: Internet

- Garson, David (2011). Standard measures and scales. available at: http:// faculty. chass. ncsu. edu/garson/PA765/standard.htm.
- Competitive advantage and value creation (n.d.). Journal of Economics and Management Strategy. Retrieved august 07, 2010 from: http:// www. worldscibooks. Com/ business/ 7171. Html.
- www. Capacity project. Org/ hris/ hris – toolkit/…/ pmp. Html.

les Ouvrages Françaises: المراجع الفرنسية:

Premièrement: Les livres

- Tarondeau, Jean- Claude, & Huttin, Christine (2001). Dictionnaire de Stratégie d'Entreprise. Paris: Édition Vuiber.

- Tixier, Julie (2004). Les Relations filiales – maison – mère au sein d'une firme multinationale: le système d'information des ressources humaines (SIRH) comme outil d'intégration. Google Books: S. N.

Deuxièmes: Les Thèses de Doctorat et Magistères

- Friedman, Florece, & Autres (2005). Les Défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises et fidéliser les talents?. Mémoire, MBA Management des Ressources Humaines, Université Paris Dauphine.
- Tixier, Julie (2004). Les Relations filiales – maison – mère au sein d'une firme multinationale. Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université Paris- Dauphine.

Troisièmes: Les articles

- Cario, Franck (2002). Le Portail du système d'information des ressources Humaines (SIRH) de la SNCF. DESS ID, Rapport de Stage.
- Gassemi, Karim (2008). Les Facteur incitant a l'utilisation des Systèmes d'Information Ressources Humaines dans les Entreprises Marocaines. communications du IBIMA? Volume 6.
- Simen, Serge francis (2008). SIRH au cœur des enjeux RH: la dialétique contrôle globale/ responsabilisation locale dans les firmes multinationales. Valable sur www. Reims-ms. Fr/ agrh/ docs/ actes…/ 2008 simen 01. Pdf- 23 hours ago.
- Tixier, Julie (n.d.). Les Filiales entre pressions de l'environnement local et pressions du siège: pour une prise en compte des pressions economiques et sociales au sein des firmes multinationales. Valable sur: www. Crepa. Dauphine. Fr/ documents/ co/ doc_ cwjfpu. PDF.

Quatrièmes: Les Conférences

- Beddi, Hanane, & Tixier, Julie (13- 16 Juin 2006). Une Approche inter-Organisationnelle des relations filiales – maison- mère au travers de l'étude des pressions: L'étude de quatre cas de firmes multinationales. XV^ème^ Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève

تمّ الحصول على المقالات الأجنبية من مواقع الأنترنيت التالية:

www.science direct.com
www.yahoo.fr
www.google.com
www.googlebooks.com
www.4shared.com
www.elsevier.com

ملاحق الدّراسة

الملحق رقم (1): جداول ثبات المقاييس للاستبيان في حالة حذف درجة البند

الملحق رقم (2): التّغيّرات العالمية في بيئة الأعمال

الملحق رقم (3): نموذج المدخلات، العمليات، المخرجات، والتّغذية العكسية للنظام، وما يقابلها في حقل نظم المعلومات

الملحق رقم (4): نموذج دورة حياة النظم والهرمية، وما يقابلها في حقل نظم المعلومات

الملحق رقم (5): بنود قاعدة بيانات السّلامة

الملحق رقم (6): أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

الملحق رقم (7): مركزية ولامركزية نظام معلومات الموارد البشرية

الملحق رقم (8): الصورة المستقبلية للاستثمارات الناجحة لنظام معلومات الموارد البشرية

الملحق رقم (9): مصفوفة تقييم نظم معلومات الموارد البشرية

الملحق رقم (10): عمليات الرّقابة والتّنسيق من خلال نظام معلومات الموارد البشرية

الملحق رقم (11): المزايا التّنافسية المستمرّة لعدد من الشركات

الملحق رقم (12): نتائج التّحقّق من شروط تحليل الانحدار

الملحق رقم (13): المقابلات وتواريخها

الملحق رقم (14): تحليل أسئلة المقابلات وإجابات الأسئلة المفتوحة

الملحق رقم (15): قائمة الاستقصاء باللّغة العربيّة

الملحق رقم (16): قائمة الاستقصاء باللّغة الانجليزيّة

الملحق رقم (1)

جداول ثبات المقاييس للاستبيان في حالة حذف درجة البند

جدول ثبات مقياس عالمية نظام معلومات الموارد البشرية في حالة حذف درجة البند

الفقرات	ثبات المقياس في حال حذف درجة البند Alpha if Item Deleted
س1	0,571
س2	0,558
س3	0,610
س4	0,585
س5	0,498
س6	0,590

جدول ثبات مقياس التّدريب والتّطوير المهني في حالة حذف درجة البند

الفقرات	ثبات المقياس في حال حذف درجة البند Alpha if Item Deleted
س25	0,745
س26	0,777
س27	0,707
س28	0,824

جدول ثبات مقياس الصّحّة والسّلامة في حالة حذف درجة البند

الفقرات	ثبات المقياس في حال حذف درجة البند Alpha if Item Deleted
س29	0,938
س30	0,953
س31	0,930
س32	0,939
س34	0,952

جدول ثبات مقياس نظام معلومات الموارد البشرية في حالة حذف درجة البند

الفقرات	ثبات المقياس في حال حذف درجة البند Alpha if Item Deleted	الفقرات	ثبات المقياس في حال حذف درجة البند Alpha if Item Deleted
س10	0,963	س36	0,958
س11	0,960	س37	0,959
س12	0,959	س25	0,961
س13	0,962	س26	0,960
س14	0,959	س27	0,961

تابع للملحق رقم (1)

جداول ثبات المقاييس للاستبيان في حالة حذف درجة البند

الفقرات	ثبات المقياس في حال حذف درجة البند Alpha if Item Deleted	الفقرات	ثبات المقياس في حال حذف درجة البند Alpha if Item Deleted
س15	0,962	س28	0,958
س16	0,962	س29	0,960
س17	0,959	س30	0,960
س18	0,959	س31	0,959
س19	0,960	س32	0,959
س20	0,962	س34	0,960
س21	0,959	س38	0,959
س22	0,958	س39	0,959
س23	0,958	س40	0,958
س35	0,958	س41	0,958

جدول ثبات مقياس المزايا التّنافسية في حالة حذف درجة البند

الفقرات	ثبات المقياس في حال حذف درجة البند Alpha if Item Deleted	الفقرات	ثبات المقياس في حال حذف درجة البند Alpha if Item Deleted
س42	0,946	س52	0,946
س43	0,947	س53	0,948
س44	0,949	س54	0,944
س45	0,948	س55	0,945
س46	0,948	س56	0,946
س47	0,949	س57	0,946
س48	0,946	س58	0,946
س49	0,949	س59	0,949
س50	0,946	س60	0,945
س51	0,944		

الملحق رقم (2)

التغيّرات العالمية في بيئة الأعمال

العولمة: **Globalization**

- الإدارة والرقابة في السّوق العالمي
- المنافسة في الأسواق العالمية
- فريق العمل العالمي
- نظم التّسليم العالمية

التّحوّل في الاقتصاديات العالمية: **Tansformation of Industrial Economies**

- الاقتصاديات المعتمدة على المعرفة والمعلومات
- الإنتاجية
- خدمات ومنتجات جديدة
- القيادة
- المنافسة على أساس الوقت
- أقصر دورة حياة للمنتج
- محدودية قاعدة معرفة العامل

التّحوّل في المنظمات: **Transformation of the Entreprise**

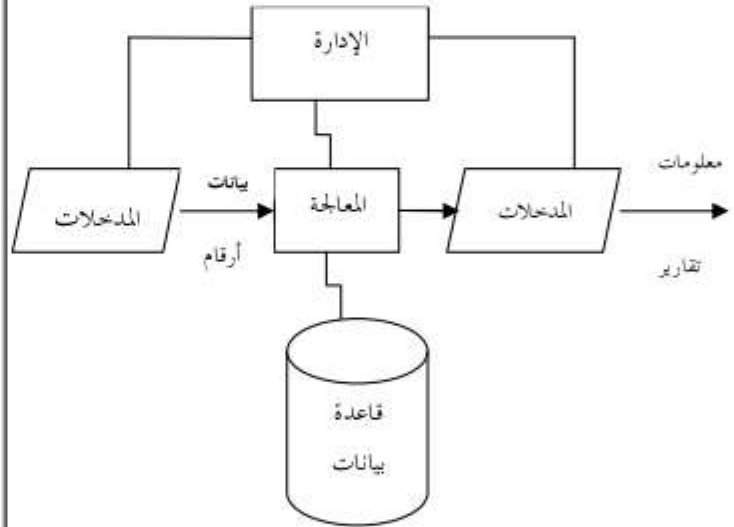
- الهياكل التّنظيمية المسطحة
- اللاّمركزية
- المرونة
- استقلالية الموقع
- انخفاض تكاليف المعاملات والتّنسيق
- تفويض السّلطة
- العمل الجماعي وفرق العمل.

Source: Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane Price (1996). Management information systems organisation & technology (4th Edition). New Jersy: Printice Hall International, Inc, p6.

<u>الملحق رقم (**3**)</u>

<u>نموذج المدخلات، العمليات، المخرجات، والتّغذية العكسية للنّظام، وما يقابلها في حقل نظم المعلومات</u>

نموذج مبسط لمدخلات، عمليات ومخرجات نظم المعلومات.



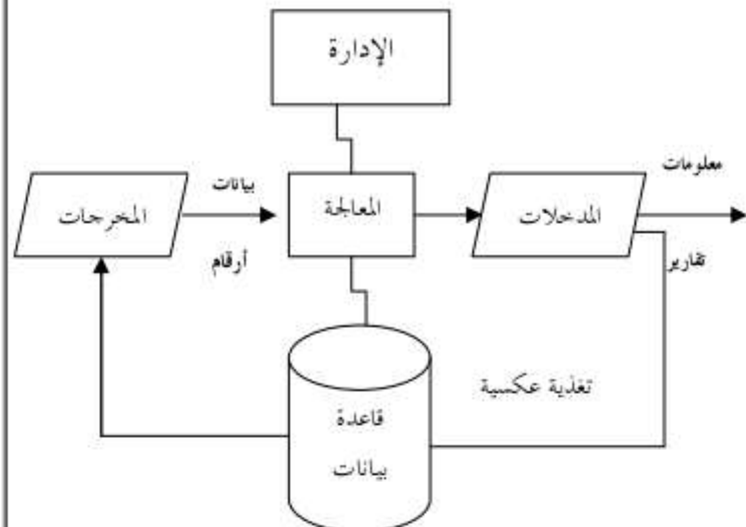
المصدر (بتصرف): سعد غالب ياسين، <u>مرجع سبق ذكره</u>، ص34.

نموذج مبسط لمدخلات، عمليات ومخرجات النظام .



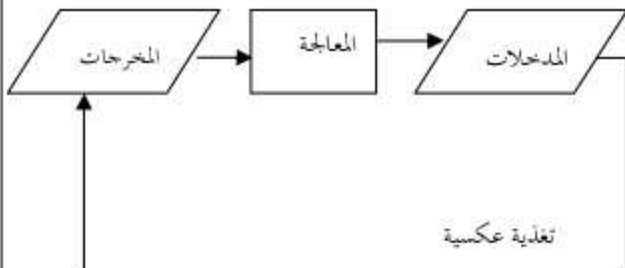
المصدر (بتصرف): سعد غالب ياسين، <u>مرجع سبق ذكره</u>، ص87.

نموذج التغذية العكسية في نظم المعلومات.



المصدر (بتصرف): سعد غالب ياسين، <u>مرجع سبق ذكره</u>، ص34.

نموذج التغذية العكسية في النظام.

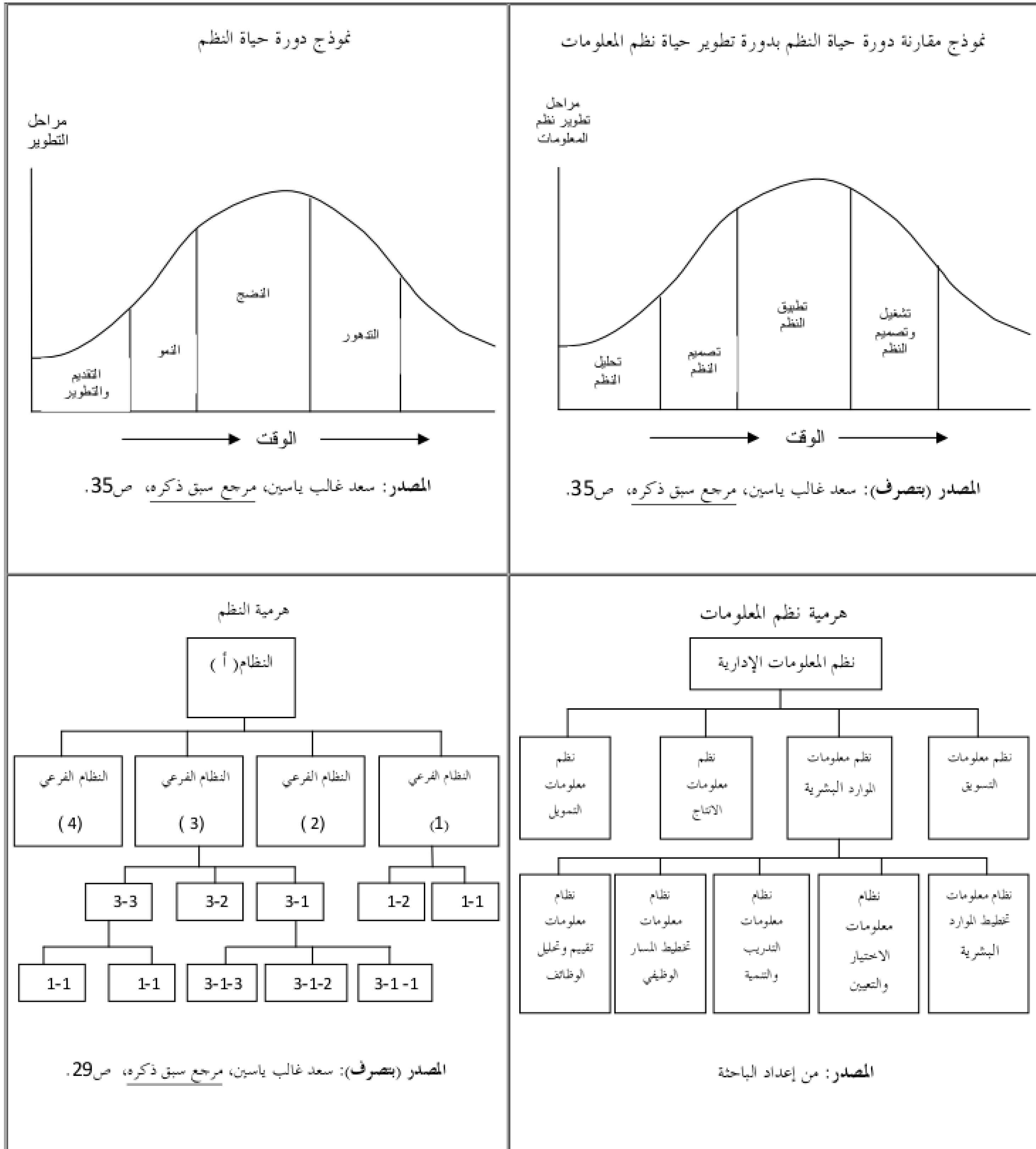


المصدر (بتصرف): سعد غالب ياسين، <u>مرجع سبق ذكره</u>، ص87.

المصدر: من إعداد الباحثة؛ اعتماداً على بعض المؤلفات

الملحق رقم (4)

نموذج دورة حياة النظم والهرمية، وما يقابلها في حقل نظم المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثة؛ اعتماداً على بعض المؤلفات.

الملحق رقم (5)

بنود قاعدة بيانات السَّلامة

البند	الوصف	
1	حالة رقم الملفّ	Case of file number
2	السّنة	Year
3	الشهر	Month
4	اليوم	Day
5	نوع التّحقيق	Investigation type
6	رمز قسم الموظّف	Employee department code
7	رمز القسم أين وقع الحادث	Department code where accident occurred
8	رمز الموقع	Location code
9	رمز الوظيفة	Occupation code
10	رقم العامل	Worker number
11	فئة العمر	Age group
12	الجنس	Sex
13	فئة الخبرة	Experience group
14	رمز الجنسية	Nationality code
15	يوم الأسبوع	Day of week
16	السّاعة	Hour
17	رمز النشاط	Activity cod
18	مصدر الإصابة	Source of injury
19	نوع الحادث	Accident type
20	حالة الخطر	Hazarous condition
21	طبيعة الإصابة	Nature of injury
22	الجزء من الجسم	Part of body
23	ساعات العمل منذ آخر يوم من العمل	Hours worked since last day off job
24	ساعات العمل الإضافية منذ آخر يوم من العمل	Overtime worked since last day off job
25	أيام العمل الضائعة	Lost work days
26	مجموع التكاليف	Total cost
27	رمز المحقق	investigator code

Source (With the Conduct in the Form): Raouf, A., & Dhillon, B. S. (1994). Safety assessment: A Quantitative approach. london: lewis Publishers, 90.

الملحق رقم (6)

أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

Basic employee information	المعلومات الأساسية للموظف
Benefit administration	إدارة المزايا
Bonus and incentive management	إدارة المكافآت والحوافز
Career development/ planning	تطوير المسار/ التّخطيط
Compensation budgeting	ميزانية التّعويضات
Employment history	تاريخ الوظيفة
Health and safety	الصّحّة والسّلامة
Health insurance utilization	إستعمال التّأمين الصحي
HR planning and forecasting	التّنبؤ وتخطيط الموارد البشرية
Job description/analysis	تحليل/ توصيف العمل
Job evaluation	تقييم العمل
Labor relations planning	تخطيط علاقات العمل
Payroll	المستحقات
Pension and retirement	التّقاعد والمعاش
Performance management	إدارة الأداء
Short– and long– term disabilities	النقص الطويل والقصير المدى
Skills inventory	جرد المهارات
Succession planning	تخطيط التّعاقب
Travel costs	قيادة التّكاليف
Turnover analysis	تحليل الدوران

Source (With the Conduct in the Form): Mejia, Luis R. Gomez, & Others (2007). Managing human resources. USA: Pearson Prentice Hall, Inc.

الملحق رقم (**7**)

مركزية ولامركزية نظام معلومات الموارد البشرية

	الجانب الأول: النظام المركزي (حاسب مركزي)	الجانب الثّاني: النظام اللامركزي، المعتمد على الحاسبات الشخصية
أبعاد استعمال الموارد البشرية للحاسب:		
حماية المعلومات	شاملة	محدودة، تطبيقات خاصّة
توفر المعلومات	بشكل واسع	محدودة، تطبيقات خاصّة
صنع القرار	التّركيز بشكل أساسي على دعم الأنشطة الإدارية الروتينية للموارد البشرية؛ التّركيز على دعم صانعي قرارات المنظمة	دعم أنشطة الموارد البشرية الإدارية، العملية، التّخطيط؛ التّركيز على دعم صانعي قرار وحدات الأعمال.
التكامل	تكامل عالي لقواعد البيانات، التّطبيقات، والأجهزة	تطبيقات وقواعد بيانات حاسب آلي شخصي قائم بذاته
مميزات نظام معلومات الموارد البشرية:		
الهيكل	واسع	صغير
الاستراتيجية	علاقات مباشرة بين الموارد البشرية والتّخطيط التّكنولوجي للمنشأة	علاقات غير مباشرة بين الموارد البشرية والتّخطيط التّكنولوجي للمنشأة
الموظّفين/ الثقافة	لا يوجد أثر للإدراك؛ يقدر موظّفي المنشأة نظام الحاسب.	يؤثّر الإدراك على حماس وحدات الأعمال ودعم نظام الحاسب.

Source (With the Conduct in the Form): Mikovich, George T., & Boudreau, John W. (1994). Human resource management (7th Edition). Irwin: Richard D., Inc., 264

الملحق رقم (8)

الصورة المستقبلية للاستثمارات الناجحة لنظام معلومات الموارد البشرية

أبعاد تطوير النظام:	
حماية البيانات	النوعية العالية لمعلومات الموارد البشرية تعكس حاجات قرارات المنظمة
توفير البيانات	شاملة ومتوفرة لكلّ مستعملي وغير مستعملي الموارد البشرية.
دعم القرار	مجال عريض من التّطبيقات تدعم قرارات الموارد البشرية وتصل القرارات بحقول أعمال أخرى
الهندسة	يُنْظَرُ إلى معلومات الموارد البشرية كمورد مشترك؛ تصمّم قواعد البيانات المرتبطة لصنع دخول سهل للمستعمل؛ ينظر إلى قاعدة بيانات الموارد البشرية كموارد تنافسية
أبعاد التطوير التنظيمي:	
جسور نظام معلومات الموارد البشرية	قلّة الحدود بين المهارات في كلّ حقل؛ يفهم أفراد الموارد البشرية إدارة المعلومات ويفهم أفراد نظم المعلومات كيفية دعم الموارد البشرية
جسور مستحقات الموارد البشرية	متكاملة في ظل توقع الموارد البشرية
تحفيز الموارد البشرية	استثمارات مستمرّة، وافرة
معرفة الموارد البشرية	استثمارات مستمرّة، وافرة
جسور التكنولوجيا التنظيمية للموارد البشرية	أكثر تكامل بين كلّ مستعملي تكنولوجيا المنشأة؛ معايير تكنولوجيا واسعة أكثر للمنظمة لدعم إدارة المعلومات التّعاونية.

Source (With the Conduct in the Form): Broderick, Renae F., & Boudreau, John W. (1991). Human resource information systems for competitive advantage: Interviews with ten leaders. CAHRS Working Paper Series , Cornell University ILR School, P 42.

الملحق رقم (9)

مصفوفة تقييم نظم معلومات الموارد البشرية

		تقديم (عرض) البيانات	
		ضعيف ←→ تحسّن	
طلب البيانات/ استعمال المعلومات	ضعيف ↕	الإحصائيات ضعيفة، يستعملها صانعي السّياسات ومديري البرامج بشكل قليل. بالإضافة إلى هذا ، واضعي السّياسات ومديري البرامج غير واعين بالحاجة إلى / أو النقص في صنع سياسات وبرامج معتمدة على إثبات.	تحسن نوعية وكمية الإحصائيات لكن لا تستعمل في صنع القرار لأنّ واضعي السّياسات ومديري البرامج يحتاجون إلى حوافز و/ أو القدرة على استعمالها.هذا يمكن أن يؤدّي إلى تصميم وتنفيذ البرامج الّتي لا تعتمد على إثبات.
	تحسّن	إحصائيات ضعيفة لكن تُسْتَعْمَلُ بشكل متزايد من قبل واضعي السّياسات أو مديري البرامج لأغراض عديدة. نقص البيانات يُخفّض نوعية صنع القرار.	تحسن في الإحصاءات واستعمالها بشكل متزايد في صنع القرار. هذا يؤدّي إلى تنفيذ وتصميم برامج وسياسات بشكل أفضل.

Source (With the Conduct in the Form): www. capacity project. Org/ hris/ hris – toolkit/…/ pmp. Html.

الملحق رقم (10)

عمليات الرّقابة والتّنسيق من خلال نظام معلومات الموارد البشرية

الغايات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	عملية التّنسيق من خلال نظام معلومات الموارد البشرية	عملية الرقابة من خلال نظام معلومات الموارد البشرية
جذب الكفاءات المطلوبة	تطبيقات التّوظيف تؤثّر على معيارية ممارسات ومواصفات التّوظيف. قاعدة بيانات الموظّفين لنظام معلومات الموارد البشرية تشكل دعامة لإدارة الموجودات والاستعمالات. وهي تقتضي ضرورة تحديث البيانات والتّنبؤ بالإحتياجات من الكفاءات. تطبيقات إدارة التّدريب وإدارة المسار المطورة في نظام معلومات الموارد البشرية تُوضّح عملية إدارة إتّجاه المسار وتَقدُّم الموظّفين.	معيارية ممارسات التّوظيف تدعم رقابة الأشكال الموظّفة ونشاطات التّوظيف لمختلف الوحدات. إدارة الموجودات والاستعمالات تضمن رقابة تركيب وتطور أفراد المؤسسة. قياس إتّجاه المسار والتّدريب هو في نفس الوقت رقابة على تسلسل ممارسات الموارد البشرية وكذا رقابة غير مباشرة للموظّفين على تجانس تلك الممارسات.
تطوير الكفاءات المطلوبة	تطبيقات إدارة الأداء وإتّجاه المسار من خلال نظام معلومات الموارد البشرية تسمح بتطوير وتتبع الكفاءات في المؤسسة وملاءمتها.	عملية الرقابة تمرّ بشكل أساسي بقياس التّنبؤ بتطورات الحاجات من الكفاءات.
حشد المهارات المطلوبة	عندما تُعْرَفُ الكفاءات الفردية وتُكْتَشَفُ الحاجات، تعيين الكفاءات يمكن أن يتحقّق من خلال النظرة العالمية للحاجات والموارد من خلال تطبيقات إدارة المسار والكفاءات والإدارة الجماعية للحاجات.	الإدارة الجماعية من خلال نظم الطّلبات لنظام معلومات الموارد البشرية تقدّم نظرة عالمية لكفاءات المؤسسة ومستعمليها.
الحفاظ (فقط) على الكفاءات المطلوبة.	تطبيقات إدارة المسار والتّعويضات تسمح بتتبع مسار الأفراد. تطبيقات إدارة وقت العمل تدعم المرونة الّتي يمكن أن تحفظ بعض الموظّفين.	طلبات تحليل الأفراد (الدوران، هرم الأعمار) تسمح بقياس درجة الاحتفاظ بالكفاءات المطلوبة. تقدّم أيضاً إمكانية التّنبؤ بتدفق الكفاءات.

Source (Avec la Disposition de la Form): Simen, Serge francis (2008). SIRH au Cœur des enjeux RH: la Dialétique contrôle globale/ responsabilisation locale dans les firmes multinationales, p 7-8. Available at : www. Reims-ms. Fr/ agrh/ docs/ actes…/ 2008 simen 01. Pdf- 23 hours ago.

الملحق رقم (11)

المزايا التنافسية المستمرّة لعدد من الشركات

1	السّمعة الجيّدة بشأن الجودة.
2	خدمة المستهلك
3	الاعتراف وقبول اسم الشركة/ بروفيل جيّد.
4	إدارة جيّدة
5	إنتاج بتكلفة أقل
6	موارد مالية
7	التّوجه نحو المستهلك/ المعلومات المرتدة/ بحوث السّوق
8	إتّساع خط المنتج
9	التّفوق الفني
10	قاعدة واسعة بين المستهلكين
11	قطاعية السّوق/ التّركيز
12	خصائص المنتج/ التّمييز
13	ابتكار مستمرّ في الإنتاج
14	حصّة السّوق
15	الحجم/ مواقع التّوزيع
16	سعر منخفض/ تقديم قيمة أعلى للمستهلك
17	المعرفة بمجال الأعمال.
18	الريادة/ الدخول المبكر في الصناعة
19	إنتاج كفء ومرن/ تعديل العمليات وفقاً لاحتياجات المستهلكين
20	قوّة بيع على درجة عالية من الكفاءة
21	مهارات تسويقية
22	رؤية مستقبلية/ ثقافة
23	أهداف استراتيجية
24	شركة أم معلومة جيّداً وقوية
25	الموقع
26	إعلان فعال/ انطباع.
27	روح المغامرة/ المبادرة
28	تنسيق جيّد
29	البحوث والتّطوير في المجال الهندسي
30	تخطيط قصير الأجل

المصدر (مع التّصرف في الشّكل): خليل، نبيل مرسي. مرجع سبق ذكره. 83.

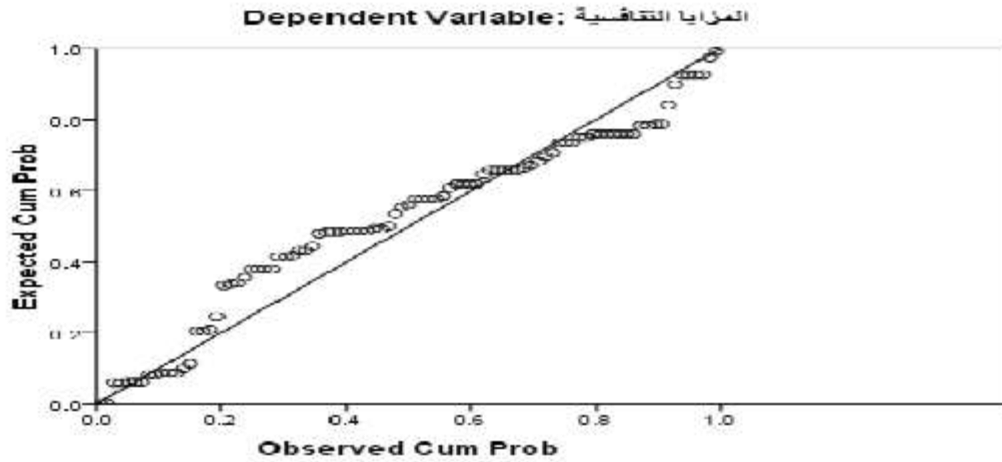
الملحق رقم (12)

نتائج التحقق من شروط تحليل الانحدار

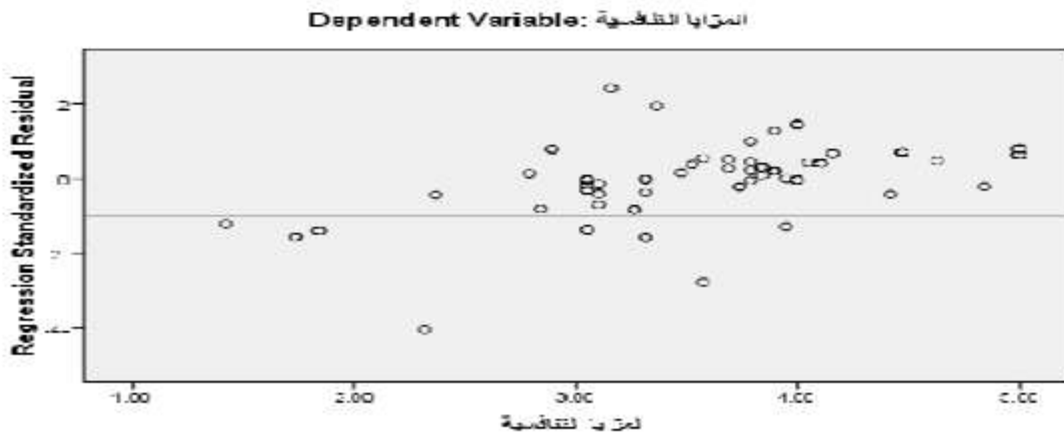
جدول إحصائيات البواقي

	المتوسط	الانحراف المعياري
القيمة المتوقعة	3,59	0,63
الباقي	0,00	0,45
القيمة المتوقعة المعيارية	0,00	1,00
الباقي المعياري	0,00	0,96

شكل التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية



شكل انتشار البواقي



تابع للملحق رقم (12)

نتائج التّحقق من شروط تحليل الانحدار

جدول نتائج استخدام معامل Variance Inflation

النموذج	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
الثابت	-	-
نظام التّوظيف	0,30	3,23
نظام الأجور والرّواتب	0,19	5,17
نظام الحوافز	0,20	4,79
نظام التّدريب والتّطوير المهني	0,50	1,98
نظام الصّحّة والسّلامة	0,41	2,42
نظام تقييم الأداء	0,23	4,23

الملحق رقم (13)

المقابلات وتواريـــخها



حضرة السادة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق:

حضرة الطالبة: عتيقة بن طاطة:

يشهد قسم التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية في شركة MTN سوريا أنه زودّ الطالبة "**عتيقة بن طاطة**" بمعلومات خاصّة بمشروع البحث العلمي الّذي تقوم بإعداده عن "**دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية**".

شملت هذه البيانات معلومات (دون أرقام فعلية) عن مايلي:

- برنامج نظم معلومات الموارد البشرية HRIS Oracle المطبّق في دول مجموعة MTN.
- دور برنامج نظم معلومات الموارد البشرية المطبّق في شركة MTN سوريا في تحسين نوعية و كفاءة العمل.
- وظائف وفعاليات برنامج نظم معلومات الموارد البشرية المطبّق في شركة MTN سوريا والّتي تشمل بشكل أساسي:

  - **نظام التوظيف.**
  - **نظام التدريب و التطوير المهني.**
  - **نظام تقييم الأداء.**
  - **نظام الإجازات السنوية.**
  - **نظام الأجور والرّواتب**

- ملء الإستبيان الخاص بمشروع البحث العلمي من قبل 5 موظفين من مستوى الإدارة الوسطى (مدير قسم) حيث تمثل هذه العينة ما مجموعه 20 موظف يشكل برنامج نظم معلومات الموارد البشرية جزءاً أساسياً من عملهم.
- مراجعة هذه المعلومات من خلال مقابلة الطالبة "**عتيقة بن طاطة**" لكل من مدير قسم التعلم و التطوير و مدير قسم نظم معلومات الموارد البشرية في شركة MTN سوريا.

إنّ قسم التدريب و التطوير في شركة MTN سوريا يصادق على صحة ما ذكر أعلاه فقط ، دون الاطّلاع أو المصادقة على مضمون المشروع و دون أيّة مسؤولية (مهما كانت) قد تترتب على ذلك.

تم إرسال هذا البريد الإلكتروني بناء على طلب الطالبة "**عتيقة بن طاطة**" علماً أنّ نتائج المشروع المقدمة من قبلها لا تعبّر عن وجهة النظر الرسمية لشركة MTN سوريا.

و تفضلوا بقبول فائق الإحترام.

قسم التدريب و التطوير.

إدارة الموارد البشرية.

شركة MTN المساهمة.

Learning & Development | Talent Management Department.
Human Resources
cell: +963 (0) 944 222 222 | tel: +963 (0) 11 9494 | fax: +963 (0) 944 222 222 Ext. 6666# | Ext. 6621-6623-6624-6625
HRlearning@mtn.com.sy

تابع للملحق رقم (13)

المقابلات وتواريـــخها

اسم الشركة	اسم الشخص	موقع العمل	تاريخ المقابلة
الشركة السورية الفنلندية للألبان (صناعة أجبان)	محمد مقدم	المدير العام	2011/02/ 13
	نور بيطار	رئيس قسم الموارد البشرية	2011/02/ 13
شركة شل للتنمية النفطية	رغداء آق بيق	تعويضات وتدريب وتطوير	2011/04/26
أدير	سماح غيبة	مديرة المخاطر والقائمة على نظام معلومات الموارد البشرية في الشركة	أفريل 2011
الثقة للتأمين	آلاء عبد الناصر عرب	مساعدة في دائرة الشؤون الإدارية والموارد البشرية	2011/ 04 /28
المصرف الدولي للتجارة والتمويل	سامر حسام العلي	مدير إدارة الأنظمة	2011/04/12
شركة MTN سورية	أنس عجاج	مدير قسم التعلم والتطوير	2011/02/22
	-	مدير قسم نظام معلومات الموارد البشرية	2011/02/22

الملحق رقم (14)

تحليل أسئلة المقابلات وإجابات الأسئلة المفتوحة

– بدايةً؛ كيف بدت لك فقرات الاستبانة؟

كان هناك إتّفاق على أنّ الأسئلة واضحة ومفهومة، خاصّةً وأنّها موجهة إلى ذوي الاختصاص من مستعملي هذا النوع من النظم والمستفيدين منه.

– هل كلّ أنشطة الموارد البشرية في شركتكم محوسبة؟ أم أنّ عملية الحوسبة شملت الوظائف حسب درجة الأولوية؟

أشار مدراء الشركات إلى أنّ كلّ أنشطة الشركة محوسبة، وأنّ عملية الحوسبة من الطبيعي أن تتمّ حسب درجة الأولوية، وعن المدراء الّذين تمت مقابلتهم وكانت سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، فتمت الإشارة إلى أنّه كانت هناك حوسبة شاملة لأنشطة الموارد البشرية عند بداية ممارسة النشاط في الشركة.

– ما هو النشاط الأكثر أهمية في شركتكم الّذي كانت عملية حوسبته مبكرة؟

تمت الإشارة إلى أنّ النشاط الأكثر أهمية والّذي تكون في الغالب عملية حوسبته مبكرة سواء في حالة الشركة الأم وفروعها، أو أي شركة ليست متعددة جنسيات هو وظيفة **الأجور والرّواتب**.

– هل كان اعتماد شركتكم لنظام معلومات الموارد البشرية مبكراً؟

كانت أغلب الإجابات بنعم، وقد أشار المدراء الّذين تمت مقابلتهم وكانت سنوات خبرتهم تقل عن ال (10) سنوات، إلى أنّه عند استلامهم للمنصب كان النظام موجود.

– هل يمكن لموظّفي الشركة الدخول بسهولة على معلوماتهم الشخصية لغرض الاطّلاع، التّحديث،.....؟

تمت الإشارة وباتّفاق إجابات المدراء أنّ الشركة تتيح إمكانية دخول موظّفيها على معلوماتهم الشخصية، لغرض الاطّلاع أو القيام بأي تعديل أو إضافة على المعلومات الحالية.

– هل توجد في شركتكم أنظمة حـــماية لسريّة معلومات موظّفي الشركة؟

أجمع مدراء الشركات على توافر أنظمة حماية لسريّة معلومات الموظّفين، وتمت الإشارة إلى أنّ توافر الأمن والرقابة على معلومات الموظّفين والنّاتج عن تكنولوجيا المعلومات يسمح بتجنب تعرض معلومات الموظّف لجرائم وقرصنة الحاسب، وإلى مشكلة الفيروسات والتّجسس الصناعي، والّتي يمكن أن تخدم مصالح المنافسين وتُفْقِدَ الشركة ميزتها التّنافسية.

– هل يمكنك كمدير موارد بشرية الدخول على معلومات الموارد البشرية للشركة الأم أو فروعها؟

لا يمكن لأي مدير الدخول على معلومات الموارد البشرية في الشركة الأم أو الفروع الأخرى.

– هل يمكن للشركة الأم الدخول على قاعدة بيانات مواردها البشرية في الفروع المختلفة المنتشرة عالمياً؟

الشركة الأم هي المالكة وفي حال احتاجت أي معلومات في فرع الشركة هذا فيمكنها الدخول إلى معلومات الموارد البشرية في هذا الفرع، وحتّى في فروعها الأخرى، وهي الوحيدة الّتي تملك بسهولة حق الدخول والحصول على أي معلومة في حدود ما تقتضيه ظروف وحاجات العمل.

ومن جهة ثانية، أشار مدراء آخرون أنّ الشركة الأم التّابعين لها لا يمكنها الدخول إلى قاعدة بيانات الفرع، وفي حال حاجتها إلى أي معلومات أو تقارير تخاطب الفرع وهو يقوم بإرسالها، وكان هذا النوع من الإجابة في حال الشركات ذات العنصر المشارك السوري أين تمّ التّأكيد على أنّ البرامج محلية ولم يتم تزويد الفرع بها عن طريق الشركة الأم.

– نظام معلومات الموارد البشرية في شركتكم هو موحد مع الشركة الأم ومع باقي فروع الشركة؟

تمت الإشارة إلى أنّ النظام هو موحد مع الشركة الأم، وقد كانت هذه إجابة أغلب الشركات باستثناء الشركات ذات العنصر المشارك السوري.

– كيف تمت عملية تزويد فرع الشركة هذا بالنظام القائم؟

كانت الشركة الأم هي الّتي زودت فرع الشركة التّابع لها بالنظام، وفي هذه الحالة كان نفسه المعتمد في الشركة الأم، وكان في الغالب النظام المعتمد هو (HRIS Oracle)، ومن جانب ثاني؛ أشارت الشركات ذات العنصر المشارك السوري أنّ النظام هو محلي، وليس موحد مع الشركة الأم التّابعين لها.

– في حال امتلك فرع معين لميزة معينة (طريقة أو أسلوب تدريب جديدة أوأكثر فعالية، تقييم مُخْتَلِف لأداء الموظّفين، طريقة خاصّة في اختيار وتعيين أنسب موظف،........) فكيف يمكن لفرع شركتكم أن يتواصل مع هذا الفرع للاستفادة من هذه الميزة؟

في حال امتلاك فرع معين لميزة معينة في مجال إدارة الموارد البشرية أو نظامها، فلا يكون هنا تعامل بين الفروع للاستفادة من هذه الميزة، وإنّما الشركة الأم هي الّتي تتعامل مع هذا الفرع للإفادة بهذه الميزة ومن ثمّ تقوم بنقلها ونشرها لباقي الفروع ليتمّ الاستفادة وتعميم النفع من هذه الميزة بين كافّة الفروع.

– هل نظام الرّواتب والأجور مستقل عن النظم الفرعية الأخرى، أم يعمل كغيره من النظم الفرعية ضمن نظام معلومات الموارد البشرية الشامل؟

نظام الأجور والرّواتب مستقل عن باقي النظم الفرعية، لكن يبقى أنّ قاعدة بياناته يتمّ الحصول عليها من قاعدة بيانات النظام المتكاملة.

– لماذا هذا النوع من النظم هو في الغالب مستقل عن النظم الأخرى؟

لأهميته، وحساسيته أيضا.

في رأيك، عدم وجود نظام معلومات موارد بشرية هل يمكن أن يؤثّر على الرقابة والتّنسيق فيما بين الشركة وفروعها؟

إنّ عدم وجود نظام معلومات موارد بشرية موحد يعيق التّطور والتّقدّم بين الشركة الأم وفروعها، كما يعيق أيضاً التّعاون والتّنسيق فيما بينهم، وتمت الإشارة إلى أنّ استخدام نظام معلومات موارد بشرية متكامل، ومتعاون، ومتطور، من شأنه أن يخفّض الضغط على الشركة الأم.

– أغلب مشاكل إقامة نظام معلومات موارد بشرية موحد والّتي عكستها الأدبيات والدّراسات السّابقة؛ هي أنه أمر مكلّف ويستغرق وقت. هل تعتبرهما أهم سببين؟ وهل لديك أسباب أخرى تضيفها لما سبق؟

تمت الإشارة إلى أنّ النظام فعلاً هو مكلّف بالدّرجة الأولى، وكذلك يستغرق وقت. وتمّ إضافة مشاكل أخرى مهمّة تعترض عولمة هذا النظام أشار لها بشكل خاص القائمون على هذا النظام، ورتبتها الباحثة على النحو التّالي:

اعتبارات متعلقة بخصوصيّة كلّ بلد مضيف وما تخلقه من اختلاف في اللّغة، الثقافة،... وكذلك كلّ ما يتعلّق بالأجور في البلد المضيف، ساعات العمل وتكلفتها، المكافآت، اختلاف مستوى الدخل،.... فمشاكل اختلاف اللّغة مثلاً من شأنها التّأثير في النظام، وعلى صعوبة التّواصل بين المسؤولين المعنيين.

اختلاف الإجراءات الإدارية بين فروع الشركة والمتطلّبات الخاصّة تبعاً للدول الّتي تقع فيها الفروع.

يوجد أحياناً حظر على بعض الدول في استخدام برامج وأنظمة معلومات متقدّمة أمريكية، ممّا يجعل من الصعوبة على فروع الشركة في هذه الدول استخدام نظام الشركة الأم. وفي هذا الإطار، أشار بعض المدراء أنّ الفرع في مثل هذه الدول لا يمكنه الحصول على البرامج والأنظمة المتطورة، لكن يمكن للشركة الأم الحصول على مثل هذه البرامج وتزويد الفرع بها.

حظر تبادل المعلومات التّقنية يسبب أحياناً صعوبة التّواصل الكامل لكلّ من الأنظمة الموجودة في الشركة الأم، أو الاستفادة من صفحات الأنترنيت.

من بين أهم المشاكل الّتي تؤخر العمل هي الشبكة العنكبوتية، فإذا كانت هذه الأخيرة تعمل باستمرار عندها يكون النظام متكامل، أمّا إذا لم تكن الشبكة مؤهلة بشكل جيّد فيصبح النظام نقمة وليس نعمة.

– في رأيك، ماهي أهم متطلّبات إقامة نظام معلومات موارد بشرية موحد بين الشركة الأم وفروعها؟

تمت الإشارة إلى ضرورة توفّر مايلي:

إنّ إقامة نظام معلومات موارد بشرية موحد يتطلّب بالدّرجة الأولى الوعي لأهمية دور الموارد البشرية ونظم معلومات الموارد البشرية، وبالتّالي؛ جدوى الاستثمار فيها وما يمكن أن تحقّقه من نجاح لاحق. فإقامة نظام معلومات موارد بشرية موحد بين الشركة الأم وفروعها يتطلّب بالدّرجة الأولى الوعي بأهمية إقامة هذا النظام الموحد، وما يترتب عليه من مزايا، إذ يجب قبل التّفكير في تكاليف إقامة هذا النظام التّركيز على ما سيتيحه النظام من مزايا للشركة الأم وفروعها ودرجة استفادة المستويات الإدارية على اختلافها.

تأمين قاعدة الاتّصال بين مختلف فروع الشركة، وأن تكون آمنة لا تتعرض للاختراقات.

– إذا طلب منك ترتيب المزايا التّالية لنظام معلومات الموارد البشرية حسب درجة الأولوية: فما هو ترتيبك لها؟

- ✓ **تخفيض التّكاليف**
- ✓ **الجودة**: من خلال تحقيق الجودة في الأداء وبالتّالي؛ تحقيق جودة للمنتجات والخدمات المقدّمة.
- ✓ **الإبداع**: من خلال رضا الموظّف ومشاركته واعتباره كجزء من الشركة إلى جانب المعاملة العادلة، توظيف الكفاءات،....

أجمع أغلب المدراء الّذين أجرت معهم الباحثة المقابلة على أنّ أهم ميزة لهذا النوع من نظم المعلومات هي مساهمته في تخفيض التّكاليف.

أمّا درجة ترتيب كلّ من الجودة والابداع حسب الأولوية فقد كان هناك تفاوت في الإجابات فمدراء الشركات في قطاع الصناعة وقطاع التّأمين ركّزوا على التّرتيب الثّاني للجودة بعد تخفيض التّكاليف، أمّا قطاعي البنوك والخدمات فركّزوا على عنصر الابداع.

– في نهاية النقاش مع الباحثة كان هناك بعض التّوصيات من المدراء و من بينها:

طلب نسخة من الرسالة

تفهم ظرف ضغط العمل والّذي أسفر عنه تأخر في ارجاع الاستبيانات للباحثة.

- **أمّا عمّا تمّ إضافته من ملاحظات فكانت كمايلي:**

إمكانية إدراج الشركات ذات الطابع الإقليمي في الدّراسات، وعدم الاكتفاء بالشركات متعددة الجنسيات.

هناك عدد من الشركات غير متعددة جنسيات ولكن أغلب هذه الشركات هي شركات تمثيل تجاري لشركات متعددة الجنسيات بالإضافة إلى المصارف فعلى سبيل المثال؛ شركة (Procter & Gamble) هي شركة أمريكية لديها ما يقارب ال (150) علامة تجارية منها: Pert Plus, Head & Shoulder, Ariel, Pamper's...، فهذه الشركة غير موجودة في سورية لكن لديها تمثيل تجاري متمثّل في شركة جود. أغلب هذه الشركات موجودة عبر تمثيل تجاري خاصّةً في قطاع المنتجات الاستهلاكية أو ما يعرف اختصاراً ب FMCG (Fast Moving Consumer Goods)، فتمت الإشارة إلى تسليط الضوء على مثل هذه الشركات في دراسات أخرى.

الملحق رقم (15)

قائمة الاستقصاء باللّغة العربيّة

الجمهورية العربيّة السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال



استمارة استقصاء عن:

دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية

دراسة ميدانية على الشركات متعددة الجنسيات في سورية

إعداد:

عتيقة بن طاطة

إشراف:

الدكتور: أيمن حسن ديوب

مدرس إدارة الأعمال

كلية الإقتصاد – جامعة دمشق

دمشق: 2011

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، آملين أن تمنحوها جزءاً من وقتكم الثمين، وقد جاءت هذه الدّراسة بعنوان: " **دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التّنافسية دراسة ميدانية على الشركات متعددة الجنسيات العاملة في سورية** " نرجو التّكرم بإتمام هذه الدّراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة الّتي تتضمّنها الاستبانة المرفقة، وكلّنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها، مؤكدين لكم بأنّ جميع المعلومات الّتي سوف يتمّ الحصول عليها ستعامل بسرية تامّة، ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التّقدير والإحترام.

الباحثة:	**الدكتور المشرف:**
عتيقة بن طاطة	أيمن حسن ديوب

اسم الشركة: ____________________

جنسية الشركة: ____________________

<u>**يرجى وضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة:**</u>

المحور الأوّل: بيانات عامّة

القطاع:

( ) قطاع البنوك
( ) قطاع التّأمين
( ) قطاع الخدمات
( ) قطاع الصناعة

عدد العمال:

( ) أقل من 100
( ) من 100 إلى أقل من 200
( ) من 200 إلى أقل من 300
( ) من 300 إلى أقل من 400
( ) من 400 إلى أقل من 500
( ) من 500 فأكثر

الجنس:

( ) ذكر
( ) أنثى

المستوى الإداري:

( ) إدارة عليا
( ) إدارة موارد بشرية
( ) إدارة وسطى أخرى

المستوى العلمي:

( ) ثانوي
( ) ماجستير
( ) بكالوريوس
( ) دكتراه
( ) دبلوم

سنوات الخبرة:

( ) أقل من سنة
( ) من سنة إلى أقل من خمس سنوات
( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات
( ) من 10 إلى أقل من 15 سنة
( ) من 15 إلى أقل من 20 سنة
( ) أكثر من 20 سنة

المحور الثّاني: نظام معلومات الموارد البشرية

القسم الأوّل: عالمية نظم معلومات الموارد البشرية						
الرّقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
1	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بارسال مختلف التّقارير إلى الشركة الأم					
2	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية للشركة الأم بالدخول العالمي إلى المعلومات المتعلّقة بموظّفي المجموعة					
3	انتشار نظم معلومات الموارد البشرية يُحدث تطور في الرقابة والتّنسيق					
4	وجود البرامج العالمية يُمكّن إدارة الموارد البشرية من وضع المزايا والرّواتب على قاعدة متكاملة					
5	نظام معلومات الموارد البشرية هو موحد بين الشركة الأم وفروعها					
6	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية لكلّ فرع من الفروع أن يدير الملفّات الخاصّة بموظّفيه					
7	نظام معلومات الموارد البشرية في الفروع المنتشرة عالمياً هو محلي وليس موحد مع الشركة الأم					
8	يحتاج نظام معلومات الموارد البشرية إلى مرونة أكثر حتّى يتكيّف مع متطلّبات كلّ دولة					
9	تعود مشاكل إقامة نظام معلومات موارد بشرية عالمي موحد إلى أنّه أمر مكلّف ويستغرق وقت					

القسم الثّاني: أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية						
أوّلاً: نظام التّوظيف						
الرّقم	الفقرة	مطبّق بشكل كلّي	مطبّق بشكل جزئي	مطبّق بشكل متوسط	مطبّق إلى حد ما	غير مطبّق
10	يُسهم نظام التّوظيف في توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التّقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف					
11	يساعد نظام التّوظيف في تحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية					
12	يُسهم نظام التّوظيف في زيادة أعداد المرشحين بدرجة كبيرة والتّسريع بملء الشواغر					
13	يُسهم هذا النظام في توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفّرة					
14	يُسهم نظام التّوظيف في توثيق جميع الإجراءات الخاصّة بعملية استقطاب الموظّف					
15	يسهم هذا النظام في متابعة أوّل تعيين إلى غاية ترك الوظيفة					
16	يلخّص هذا النظام نتائج المقابلات لترشيح الموظّف الأنسب					

الرّقم	الفقرة	مطبّق بشكل كلّي	مطبّق بشكل جزئي	مطبّق بشكل متوسط	مطبّق إلى حد ما	غير مطبّق
17	يُسهم نظام التّوظيف في تتبُّع المسار الوظيفي					
18	يُلخّص هذا النظام نتائج تتبُّع المسار الوظيفي					
ثانياً: نظام الأجور والرّواتب						
19	يتيح نظام معلومات الموارد البشرية تكامل وحدة الموارد البشرية مع وحدة الحسابات					
20	يوفّر نظام الأجور والرّواتب للإدارة معلومات عن مستوى الراتب والتّغيُّر من فترة لأخرى					
21	يعتبر هذا النظام ذا أهمية للتخطيط المستقبلي للزيادة في معدّلات دفع الأجور					
22	يساعد نظام الأجور والرّواتب الإدارة في تحديد الوظائف الّتي تكون أجورها أعلى أو أقلّ من معدّلات دفع الأجور في الشركات المنافسة					
23	يحدِّد نظام الأجور والرّواتب الدّرجات الوظيفية بحسب سُلّم الرّواتب					
ثالثاً: نظام التّدريب والتّطوير المهني						
24	تتضمّن قاعدة بيانات التّدريب مختلف البيانات المتعلّقة بالتّدريب؛ إضافةً إلى شهادة المهارة والخبرة التّعليمية					
25	يعمل نظام التّدريب والتّطوير المهني على توثيق المعلومات الخاصّة بإدارة التّدريب (عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى وكلف البرنامج،...)					
26	يسمح هذا النظام بتحديد الميول المهنية وكذلك الأهداف المهنية					
27	يساعد نظام التّدريب والتّطوير المهني الإدارة في تحسين فاعلية الأداء					
28	يُقدِّم هذا النظام النصح والإرشاد للموظّفين فيما يتعلّق بالفرص المتوفّرة في الشركة؛ كاستحداث وظائف جديدة					
رابعاً: نظام الصّحّة والسّلامة						
29	يُمَكِّنُ نظام الصّحّة والسّلامة من تخزين بيانات التّحقيقات والحوادث ومعالجتها					
30	يتولّى هذا النظام متابعة التّقارير الأوّلية للحالات المرضية للموظّفين					
31	يُمَكّن هذا النظام من مساعدة مديري السّلامة في البدء بالعمليات التّصحيحية الضرورية					
32	يُمَكّن هذا النظام من تقديم النتائج النهائية في شكل تقارير لمساعدة مديري السّلامة في تقييم أداء السّلامة					
33	يُسْهِمُ نظام الصّحّة والسّلامة في احتساب مدّة استعمال الموظّف الإجازة المرضية ورصد المتبقى من الإجازات					

الرّقم	الفقرة	مطبّق بشكل كلّي	مطبّق بشكل جزئي	مطبّق بشكل متوسط	مطبّق إلى حد ما	غير مطبّق
34	يسهم هذا النظام في تعقب تعرض الموظّفين للخطر					
خامساً: نظام الحوافز						
35	يتضمّن نظام الحوافز جميع البيانات المتعلّقة بحوافز الموظّفين					
36	يُسهم هذا النظام في احتساب الحوافز السّنوية لكلّ موظّف					
37	يسهم هذا النظام في احتساب مجمل الحوافز الّتي حصل عليها الفرد طوال خدمته.					
سادساً: نظام تقييم الأداء						
38	يساعد نظام تقييم الأداء المنظمة في ربط أنظمة التّقييم بخصائص ومواصفات كلّ وظيفة					
39	يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء					
40	تُمَكّن البراجميات الخاصّة بتقييم الأداء من تحديد نو ع الطّريقة المناسبة للتقييم					
41	بعد الإنتهاء من عملية التّقييم، يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياساً بالمعايير المحدّدة					

المحور الثّالث: المزايا التّنافسية

الرّقم	الفقرة	موافق بشدّة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدّة
أوّلاً: تخفيض التّكاليف						
42	تتبنّى الشركة مفاهيم التّخفيض المستمرّ للتّكاليف					
43	يُمَكّن نظام معلومات الموارد البشرية من قضاء وقت أقلّ في إنجاز المهام					
44	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية باختصار العمل الورقي					
45	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بزيادة الدّقّة في المعالجة، وتقليل الأخطاء العشوائية					
46	يُمَكّن نظام معلومات الموارد البشرية من الإدراك والتّشخيص السّريع للانحراف عن الأهداف الّتي وضع من أجل تحقيقها					
47	يُمَكّن نظام معلومات الموارد البشرية من الحصول السّهل على البيانات الّتي قد تساهم في تخفيض التّكاليف					
48	يُخَفّضُ نظام معلومات الموارد البشرية الوقت المستغرق في عمليات (التّوظيف، التّدريب، صنع القرارات)					
49	يُسَاهِم نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين القدرة على نشر المعلومات					

الرّقم	الفقرة	موافق بشدّة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدّة
ثانياً: الجودة						
50	تتبنّى الشركة مفاهيم التّحسين المستمرّ للجودة					
51	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بزيادة الوقت المخصّص لتحقيق متطلّبات الجودة					
52	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بزيادة خط الرضا من خلال فهم الموارد البشرية					
53	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بإعداد التّقارير حسب الطّلب، وكذلك إدخال البيانات					
54	يُمَكّن نظام معلومات الموارد البشرية من زيادة إدراك معلومات الموارد البشرية وإمكانية تحسينها					
55	يُسَاهِم نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في تقليل كلفة الجودة للمنتجات					
ثالثاً: الإبداع						
56	يوجد دعم قوي للاكتشافات في الشركة					
57	يتفهم المديرون التّنفيذيون تعاون ومشاركة الموارد البشرية في رفع مستويات الإبداع في الشركة					
58	يُمَكّن نظام معلومات الموارد البشرية من زيادة الوقت المكرس لإبداع الموارد البشرية					
59	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بفهم مستلزمات الإبداع خاصّة المتعلّقة بالأفراد ذوي الكفاءات العالية					
60	يُسَاهِم نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في سرعة تطوير المنتجات وتنويعها خدمةً لرغبات المستهلكين وحاجاتهم.					

في حالة وجود أسباب أخرى تتعلق بصعوبة إقامة نظام معلومات موارد بشرية موحد بين الشركة الأم وفروعها؛ الرجاء ذكرها:

....

....

هل لديكم أي ملاحظات أو اقتراحات تودُّون إضافتها فيما يتعلّق بموضوع الدّراسة:

....

....

شكراً لإهتمامكم بتعبئة الاستبانة.

الملحق رقم (16)

قائمة الاستقصاء باللّغة الانجليزية



Syrian Arabic Republic

Damascus University

Economic Faculty

High Studies

Business Administration

Check List On:

The Role of Human Resources Information Systems in Achieving the Competitive Advantages

A Field Study on Multinational Corporations in Syria (MNCs)

By:

Atika Bouchentouf Bentata

Supervised by:

Dr. Ayman Hasan Dayoub

Assistant professor of Business administration

Economic faculty- Damascus University

Damascus: 2011

Greetings:

We present this check list, and hope that you give it a part of your valuable time, the study has come entitled: **The Role of Human Resources Information System in Achieving Competitive Advantages a Field Study on Multinational Corporations in Syria**, we kindly ask you to complete this study by answering the questions contained in the attached check list, and we are confident to answer accurately and objectivity on all paragraphs contained therein. Assuring you that all information will be obtained will be treated confidentially and will be used for scientific research only.

Please accept my sincere appreciation and respect

Researcher: Atika Bouchentouf Bentata

Dr. Supervisor: Ayman Hasan Dayoub

Corporation Name: ——————

Nationality: ————————

Please mark (×) to the appropriate answer:

First axis: General Data

Sector:

( ) Banking sector ( ) Insurance sector

( ) Service sector ( ) Industry sector

Workers Number:

( ) Less than 100 ( ) From 100 to less than 200

( ) From 200 to less than 300 ( ) From 300 to less than 400

( ) From 400 to less than 500 ( ) From 500 and more

Gender: ( ) Male ( ) Female

Administrative level:

( ) High Management

( ) Human Resources Management

( ) Other Middle Management

Scientific level:

( ) Secondary ( ) Master

( ) Diploma ( ) Doctorate

( ) Bachelor

Experience years:

( ) Less than a year ( ) From one year to less than 5 years

( ) From 5 years to less than 10 years ( ) From 10 years to less than 15 years

( ) From 15 years to less than 20 years ( ) From 20 years and more

Second Axis: Human Resources Information System

N	Paragraph	Always	Often	Sometimes	Rarely	Never
First part: Human Resources Information System Globalization						
1	Human resources information system allows sending various reports to the parent company.					
2	HRIS allows the parent company the global entering to the group staff information.					
3	The spread of HRIS will occur development in the control and coordination.					
4	The presence of global programs enables human resources management to put benefits and salaries on an integrated basis.					
5	The HRIS is uniform between the parent company and its subsidiaries.					
6	HRIS allows for each branch to manage its staff files.					
7	HRIS in the branches spread worldwide is local, not unified with the parent company.					
8	HRIS needs to more flexibility to adapt to the requirements of each country.					
9	The problems of building an uniform HRIS is that it would be expensive and take time.					
Second part: Human Resources Information System Dimensions						
First: Recruitment System						
N	**Paragraph**	**Fully Implemented**	**Partially Implemented**	**Average Implemented**	**Implemented to a Certain Extent**	**Not Implemented**
10	The recruitment system contributes to provide basic information for the interview and prepare the necessary reports for the posts candidates.					
11	Recruitment system helps in identifying the right candidate for the job sites.					
12	Recruitment system contributes to increase the number of candidates significantly and accelerate the filling of variance.					
13	The recruitment system contributes to document all the basic data about the opportunities available.					
14	The recruitment system contributes in the documentation of all procedures concerning the process of employee attracting.					
15	This system contributes in following up the first appointment until quitting the job.					

N	Paragraph	Fully Implemented	Partially Implemented	Average Implemented	Implemented to a Certain Extent	Not Implemented
16	This system Summarizes the results of interviews for the nomination of the most appropriate employee.					
17	The recruitment system contributes to track career path.					
18	This system summarizes the results of following the career path.					
	Second: Wages and Salaries System					
19	HRIS enables to accomplish the integration between human resources unit and the accounts units.					
20	Wages and salaries system provides the administration with information about the salary level and the change from period to period.					
21	This system is considered important for the future planning of the increase in rate of pay.					
22	Wages and salaries system helps administration in determining the functions that its wages are higher or lower than rates of wages pay in competitive corporations.					
23	Wages and salaries system determines the pay grades according to salary scales.					
	Third: Training and Professional Development System					
24	Training data base contains different data for training, a certificate of skill and educational experience.					
25	Training and professional development system operates in documenting the information concerning the training management (participants number and their characteristics, cost and content of program,…..).					
26	Professional development system allows identifying professional trends and also the career goals					
27	Professional development system helps management to improve the effectiveness of performance.					
28	Professional development system provides advice and guidance to employees regarding the opportunities available in the organization such as new jobs creation.					
	Fourth: Health and Safety System					
29	This system enables to store accident investigations and treatment data.					

N	Paragraph	Fully Implemented	Partially Implemented	Average Impleme-nted	Impleme-nted to a Certain Extent	Not Impleme-nted
30	The health and safety system holds follow-up initial reports of sick staff cases.					
31	This system can help safety managers to start the necessary corrective operations.					
32	This system can provide the final results in the form of reports to assist the safety managers in assessing safety performance.					
33	The health and safety system contributes in the calculation of employee use to the sick leave and monitoring of the remaining leave.					
34	This system contributes to track the employees' exposure to risk.					
	Fifth: Incentive System					
35	The incentive system contains all data related to staff incentives.					
36	This system contributes in the calculation of the annual incentive for each employee.					
37	This system contributes in calculating the total incentives received by the individual throughout his service duration.					
	Sixth: Performance Appraisal System					
38	The performance appraisal system helps organisation to link the appraisal systems with features and specifications of each job					
39	The performance appraisal system contributes to identify and develop solutions to the performance problems.					
40	The performance appraisal software enables to determine the type of the appropriate way to evaluate.					
41	After completion of the evaluation process, can provide information to indicate differences in the actual performance compared to the determined criteria.					

Third axis: the Competitive Advantages

N	Paragraph	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
	First: Costs Reduction					
42	Company adopts the concepts of continuous reduction of costs.					
43	HRIS enables spend less time in completing tasks.					
44	HRIS allows in short paperwork					
45	The HRIS allows increasing accuracy in processing, and decreasing the random errors.					

N	Paragraph	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
46	HRIS enable to rapid recognition and diagnosis of deviation from the targets set achieving them.					
47	HRIS enables of easy access to data that may contribute to reduction in costs.					
48	The HRIS reduces time spent in (recruitment- training- decision making) processes.					
49	HRIS contributes in improving the ability of information dissemination.					
Second: Quality						
50	Company adopts the concepts of continuous quality improvement.					
51	The HRIS allows to increase the time allotted to achieve the quality requirements					
52	The HRIS allows increasing the line of satisfaction by understanding the human resources.					
53	The HRIS allows preparing reports on demand, as well as data entry.					
54	HRIS enables to increase the awareness of human resources information and the possibility of improving.					
55	HRIS used contributes to reduce the cost of products quality.					
Third: Creativity						
56	There is strong support for discoveries in the company.					
57	Executives understand the cooperation and participation of human resources in raising innovation levels in the company.					
58	The HRIS allows understanding innovation requirements, especially, the individuals highly qualified.					
59	HRIS enables to increase the time devoted to the innovation of human resources.					
60	HRIS used contributes in speed of products development and diversification, serving to the consumers' wishes and needs.					

If there are other reasons to the establishment difficulty of an unified HRIS between the parent company and its subsidiaries, please mention them:

....

....

Do you have any comments or suggestions you would like to add it on the subject of study?

....

....

Thank you for your interest in filling out the questionnaire.



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

استمارة استقصاء عن:

دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية

دراسة ميدانية على الشركات متعددة الجنسيات في سورية

إعداد:

عتيقة بن طاطة

إشراف:

الدكتور: أيمن حسن ديوب

2011

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، آملين أن تمنحوها جزءا من وقتكم الثمين، وقد جاءت هذه الدراسة بعنوان: " دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية على الشركات متعددة الجنسيات العاملة في سورية " نرجو التكرم باتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة المرفقة، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها، مؤكدين لكم بأنّ جميع المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الدكتور المشرف: أيمن حسن ديوب

الباحثة: عتيقة بن طاطة

اسم الشركة: ____________

جنسية الشركة: ____________

يرجى وضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة:

المحور الأوّل: بيانات عامّة

القطاع:

( ) قطاع البنوك ( ) قطاع التّأمين

( ) قطاع الخدمات ( ) قطاع الصناعة

عدد العمال:

( ) أقل من 100 ( ) من 100 إلى أقل من 200

( ) من 200 إلى أقل من 300 ( ) من 300 إلى أقل من 400

( ) من 400 إلى أقل من 500 ( ) من 500 فأكثر

الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

المستوى الإداري:

( ) إدارة عليا

( ) إدارة موارد بشرية

( ) إدارة وسطى أخرى

المستوى العلمي:

( ) ثانوي ( ) ماجستير

( ) بكالوريوس ( ) دكتراه

( ) دبلوم

سنوات الخبرة:

( ) أقل من سنة ( ) من سنة إلى أقل من خمس سنوات

( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( ) من 10 إلى أقل من 15 سنة

( ) من 15 إلى أقل من 20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة

المحور الثّاني: نظام معلومات الموارد البشرية

الرّقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
القسم الأوّل: عالمية نظم معلومات الموارد البشرية						
1	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بارسال مختلف التّقارير إلى الشركة الأم					
2	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية للشركة الأم بالدخول العالمي إلى المعلومات المتعلّقة بموظّفي المجموعة					
3	انتشار نظم معلومات الموارد البشرية يُحدث تطور في الرقابة والتّنسيق					
4	وجود البرامج العالمية يُمكّن إدارة الموارد البشرية من وضع المزايا والرّواتب على قاعدة متكاملة					
5	نظام معلومات الموارد البشرية هو موحد بين الشركة الأم وفروعها					
6	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية لكلّ فرع من الفروع أن يدير الملفّات الخاصّة بموظّفيه					
7	نظام معلومات الموارد البشرية في الفروع المنتشرة عالمياً هو محلي وليس موحد مع الشركة الأم					
8	يحتاج نظام معلومات الموارد البشرية إلى مرونة أكثر حتّى يتكيّف مع متطلّبات كلّ دولة					
9	تعود مشاكل إقامة نظام معلومات موارد بشرية عالمي موحد إلى أنّه أمر مكلّف ويستغرق وقت					
القسم الثّاني: أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية						
أوّلاً: نظام التّوظيف						
الرّقم	الفقرة	مطبّق بشكل كلّي	مطبّق بشكل جزئي	مطبّق بشكل متوسط	مطبّق إلى حد ما	غير مطبّق
10	يُسهم نظام التّوظيف في توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التّقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف					
11	يساعد نظام التّوظيف في تحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية					
12	يُسهم نظام التّوظيف في زيادة أعداد المرشحين بدرجة كبيرة والتّسريع بملء الشواغر					
13	يُسهم هذا النظام في توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفّرة					
14	يُسهم نظام التّوظيف في توثيق جميع الإجراءات الخاصّة بعملية استقطاب الموظّف					
15	يسهم هذا النظام في متابعة أوّل تعيين إلى غاية ترك الوظيفة					
16	يلخّص هذا النظام نتائج المقابلات لترشيح الموظّف الأنسب					

الرّقم	الفقرة	مطبق بشكل كلّي	مطبق بشكل جزئي	مطبّق بشكل متوسط	مطبّق إلى حد ما	غير مطبّق
17	يُسهم نظام التّوظيف في تتبُّع المسار الوظيفي					
18	يُلخّص هذا النظام نتائج تتبُّع المسار الوظيفي					
ثانياً: نظام الأجور والرّواتب						
19	يتيح نظام معلومات الموارد البشرية تكامل وحدة الموارد البشرية مع وحدة الحسابات					
20	يوفّر نظام الأجور والرّواتب للإدارة معلومات عن مستوى الراتب والتّغيُّر من فترة لأخرى					
21	يعتبر هذا النظام ذا أهمية للتخطيط المستقبلي للزيادة في معدّلات دفع الأجور					
22	يساعد نظام الأجور والرّواتب الإدارة في تحديد الوظائف الّتي تكون أجورها أعلى أو أقلّ من معدّلات دفع الأجور في الشركات المنافسة					
23	يحدّد نظام الأجور والرّواتب الدّرجات الوظيفية بحسب سُلّم الرّواتب					
ثالثاً: نظام التّدريب والتّطوير المهني						
24	تتضمّن قاعدة بيانات التّدريب مختلف البيانات المتعلّقة بالتّدريب؛ إضافةً إلى شهادة المهارة والخبرة التّعليمية					
25	يعمل نظام التّدريب والتّطوير المهني على توثيق المعلومات الخاصّة بإدارة التّدريب (عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى وكلف البرنامج،...)					
26	يسمح هذا النظام بتحديد الميول المهنية وكذلك الأهداف المهنية					
27	يساعد نظام التّدريب والتّطوير المهني الإدارة في تحسين فاعلية الأداء					
28	يُقدّم هذا النظام النصح والإرشاد للموظّفين فيما يتعلّق بالفرص المتوفّرة في الشركة؛ كاستحداث وظائف جديدة					
رابعاً: نظام الصّحّة والسّلامة						
29	يُمَكّنُ نظام الصّحّة والسّلامة من تخزين بيانات التّحقيقات والحوادث ومعالجتها					
30	يتولّى هذا النظام متابعة التّقارير الأوّلية للحالات المرضية للموظّفين					
31	يُمَكّن هذا النظام من مساعدة مديري السّلامة في البدء بالعمليات التّصحيحية الضرورية					
32	يُمَكّن هذا النظام من تقديم النتائج النهائية في شكل تقارير لمساعدة مديري السّلامة في تقييم أداء السّلامة					
33	يُسْهِمُ نظام الصّحّة والسّلامة في احتساب مدّة استعمال الموظّف الإجازة المرضية ورصد المتبقى من الإجازات					

الرّقم	الفقرة	مطبّق بشكل كلّي	مطبّق بشكل جزئي	مطبّق بشكل متوسط	مطبّق إلى حد ما	غير مطبّق
34	يسهم هذا النظام في تعقب تعرض الموظّفين للخطر					
خامساً: نظام الحوافز						
35	يتضمّن نظام الحوافز جميع البيانات المتعلّقة بحوافز الموظّفين					
36	يُسهم هذا النظام في احتساب الحوافز السّنوية لكلّ موظّف					
37	يسهم هذا النظام في احتساب مجمل الحوافز الّتي حصل عليها الفرد طوال خدمته.					
سادساً: نظام تقييم الأداء						
38	يساعد نظام تقييم الأداء المنظمة في ربط أنظمة التّقييم بخصائص ومواصفات كلّ وظيفة					
39	يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء					
40	تُمَكّن البراجميات الخاصّة بتقييم الأداء من تحديد نو ع الطّريقة المناسبة للتقييم					
41	بعد الإنتهاء من عملية التّقييم، يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياساً بالمعايير المحدّدة					

المحور الثّالث: المزايا التّنافسية

الرّقم	الفقرة	موافق بشدّة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدّة
أوّلاً: تخفيض التّكاليف						
42	تتبنّى الشركة مفاهيم التّخفيض المستمرّ للتّكاليف					
43	يُمَكّن نظام معلومات الموارد البشرية من قضاء وقت أقلّ في إنجاز المهام					
44	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية باختصار العمل الورقي					
45	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بزيادة الدّقّة في المعالجة، وتقليل الأخطاء العشوائية					
46	يُمَكّن نظام معلومات الموارد البشرية من الإدراك والتّشخيص السّريع للانحراف عن الأهداف الّتي وضع من أجل تحقيقها					
47	يُمَكّن نظام معلومات الموارد البشرية من الحصول السّهل على البيانات الّتي قد تساهم في تخفيض التّكاليف					
48	يُخَفّضُ نظام معلومات الموارد البشرية الوقت المستغرق في عمليات (التّوظيف، التّدريب، صنع القرارات)					
49	يُسَاهِم نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين القدرة على نشر المعلومات					

الرّقم	الفقرة	موافق بشدّة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدّة
ثانياً: الجودة						
50	تتبنّى الشركة مفاهيم التّحسين المستمرّ للجودة					
51	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بزيادة الوقت المخصّص لتحقيق متطلّبات الجودة					
52	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بزيادة خط الرضا من خلال فهم الموارد البشرية					
53	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بإعداد التّقارير حسب الطّلب، وكذلك إدخال البيانات					
54	يُمَكّن نظام معلومات الموارد البشرية من زيادة إدراك معلومات الموارد البشرية وإمكانية تحسينها					
55	يُسَاهِم نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في تقليل كلفة الجودة للمنتجات					
ثالثاً: الإبداع						
56	يوجد دعم قوي للاكتشافات في الشركة					
57	يتفهم المديرون التّنفيذيون تعاون ومشاركة الموارد البشرية في رفع مستويات الإبداع في الشركة					
58	يُمَكّن نظام معلومات الموارد البشرية من زيادة الوقت المكرس لإبداع الموارد البشرية					
59	يسمح نظام معلومات الموارد البشرية بفهم مستلزمات الإبداع خاصّة المتعلّقة بالأفراد ذوي الكفاءات العالية					
60	يُسَاهِم نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في سرعة تطوير المنتجات وتنويعها خدمةً لرغبات المستهلكين وحاجاتهم.					

في حالة وجود أسباب أخرى تتعلق بصعوبة إقامة نظام معلومات موارد بشرية موحد بين الشركة الأم وفروعها؛ الرجاء ذكرها:

....

....

هل لديكم أي ملاحظات أو اقتراحات تودُّون إضافتها فيما يتعلّق بموضوع الدّراسة:

....

....

شكراً لإهتمامكم بتعبئة الاستبانة.

Syrian Arabic Republic

Damascus University

Economic Faculty

High Studies

Business Administration



Check list on:

The Role of Human Resources Information Systems in Achieving the Competitive Advantages

A Field Study in Syrian Multinational Corporations (MNCs)

By:

Atika Bouchentouf Bentata

Supervised by:

Dr. Ayman Hasan Dayoub

Associate professor of Business administration

Economic faculty- Damascus University

Damascus: 2011

Greetings:

We present this check list, and hope that you give it a part of your valuable time, the study has come entitled: **The Role of Human Resources Information System in Achieving Competitive Advantages a Field Study on Multinational Corporations in Syria**, we kindly ask you to complete this study by answering the questions contained in the attached check list, and we are confident to answer accurately and objectivity on all paragraphs contained therein. Assuring you that all information will be obtained will be treated confidentially and will be used for scientific research only.

Please accept my sincere appreciation and respect

Researcher:	**Dr. Supervisor:**
Atika Bouchentouf Bentata	Ayman Hasan Dayoub

Corporation Name: ——————

Nationality: ——————————

Please mark (×) to the appropriate answer:

First axis: General Data

Sector:

( ) Banking sector ( ) Insurance sector

( ) Service sector ( ) Industry sector

Workers Number:

( ) Less than 100 ( ) From 100 to less than 200

( ) From 200 to less than 300 ( ) From 300 to less than 400

( ) From 400 to less than 500 ( ) From 500 and more

Gender: ( ) Male ( ) Female

Administrative level:

( ) High Management

( ) Human Resources Management

( ) Other Middle Management

Scientific level:

( ) Secondary ( ) Master

( ) Diploma ( ) Doctorate

( ) Bachelor

Experience years:

( ) Less than a year ( ) From one year to less than 5 years

( ) From 5 years to less than 10 years ( ) From 10 years to less than 15 years

( ) From 15 years to less than 20 years ( ) From 20 years and more

Second Axis: Human Resources Information System

First part: Human Resources Information System Globalization						
N	**Paragraph**	**Always**	**Often**	**Sometimes**	**Rarely**	**Never**
1	Human resources information system allows sending various reports to the parent company.					
2	HRIS allows the parent company the global entering to the group staff information.					
3	The spread of HRIS will occur development in the control and coordination.					
4	The presence of global programs enables human resources management to put benefits and salaries on an integrated basis.					
5	The HRIS is uniform between the parent company and its subsidiaries.					
6	HRIS allows for each branch to manage its staff files.					
7	HRIS in the branches spread worldwide is local, not unified with the parent company.					
8	HRIS needs to more flexibility to adapt to the requirements of each country.					
9	The problems of building an uniform HRIS is that it would be expensive and take time.					
Second part: Human Resources Information System Dimensions						
First: Recruitment System						
N	**Paragraph**	**Fully Implemented**	**Partially Implemented**	**Average Implemented**	**Implemented to a Certain Extent**	**Not Implemented**
10	The recruitment system contributes to provide basic information for the interview and prepare the necessary reports for the posts candidates.					
11	Recruitment system helps in identifying the right candidate for the job sites.					
12	Recruitment system contributes to increase the number of candidates significantly and accelerate the filling of variance.					
13	The recruitment system contributes to document all the basic data about the opportunities available.					
14	The recruitment system contributes in the documentation of all procedures concerning the process of employee attracting.					
15	This system contributes in following up the first appointment until quitting the job.					

N	Paragraph	Fully Implemented	Partially Implemented	Average Implemen-ted	Impleme-nted to a Certain Extent	Not Impleme-nted
16	This system Summarizes the results of interviews for the nomination of the most appropriate employee.					
17	The recruitment system contributes to track career path.					
18	This system summarizes the results of following the career path.					
	Second: Wages and Salaries System					
19	HRIS enables to accomplish the integration between human resources unit and the accounts units.					
20	Wages and salaries system provides the administration with information about the salary level and the change from period to period.					
21	This system is considered important for the future planning of the increase in rate of pay.					
22	Wages and salaries system helps administration in determining the functions that its wages are higher or lower than rates of wages pay in competitive corporations.					
23	Wages and salaries system determines the pay grades according to salary scales.					
	Third: Training and Professional Development System					
24	Training data base contains different data for training, a certificate of skill and educational experience.					
25	Training and professional development system operates in documenting the information concerning the training management (participants number and their characteristics, cost and content of program,…..).					
26	Professional development system allows identifying professional trends and also the career goals					
27	Professional development system helps management to improve the effectiveness of performance.					
28	Professional development system provides advice and guidance to employees regarding the opportunities available in the organization such as new jobs creation.					
	Fourth: Health and Safety System					
29	This system enables to store accident investigations and treatment data.					

N	Paragraph	Fully Implemented	Partially Implemented	Average Impleme-nted	Impleme-nted to a Certain Extent	Not Impleme-nted
30	The health and safety system holds follow-up initial reports of sick staff cases.					
31	This system can help safety managers to start the necessary corrective operations.					
32	This system can provide the final results in the form of reports to assist the safety managers in assessing safety performance.					
33	The health and safety system contributes in the calculation of employee use to the sick leave and monitoring of the remaining leave.					
34	This system contributes to track the employees' exposure to risk.					
	Fifth: Incentive System					
35	The incentive system contains all data related to staff incentives.					
36	This system contributes in the calculation of the annual incentive for each employee.					
37	This system contributes in calculating the total incentives received by the individual throughout his service duration.					
	Sixth: Performance Appraisal System					
38	The performance appraisal system helps organization to link the appraisal systems with features and specifications of each job					
39	The performance appraisal system contributes to identify and develop solutions to the performance problems.					
40	The performance appraisal software enables to determine the type of the appropriate way to evaluate.					
41	After completion of the evaluation process, can provide information to indicate differences in the actual performance compared to the determined criteria.					

Third axis: the Competitive Advantages

N	Paragraph	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
	First: Costs Reduction					
42	Company adopts the concepts of continuous reduction of costs.					
43	HRIS enables spend less time in completing tasks.					
44	HRIS allows in short paperwork					
45	The HRIS allows increasing accuracy in processing, and decreasing the random errors.					

N	Paragraph	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
46	HRIS enable to rapid recognition and diagnosis of deviation from the targets set achieving them.					
47	HRIS enables of easy access to data that may contribute to reduction in costs.					
48	The HRIS reduces time spent in (recruitment- training- decision making) processes.					
49	HRIS contributes in improving the ability of information dissemination.					
	Second: Quality					
50	Company adopts the concepts of continuous quality improvement.					
51	The HRIS allows to increase the time allotted to achieve the quality requirements					
52	The HRIS allows increasing the line of satisfaction by understanding the human resources.					
53	The HRIS allows preparing reports on demand, as well as data entry.					
54	HRIS enables to increase the awareness of human resources information and the possibility of improving.					
55	HRIS used contributes to reduce the cost of products quality.					
	Third: Creativity					
56	There is strong support for discoveries in the company.					
57	Executives understand the cooperation and participation of human resources in raising innovation levels in the company.					
58	The HRIS allows understanding innovation requirements, especially, the individuals highly qualified.					
59	HRIS enables to increase the time devoted to the innovation of human resources.					
60	HRIS used contributes in speed of products development and diversification, serving to the consumers' wishes and needs.					

If there are other reasons to the establishment difficulty of an unified HRIS between the parent company and its subsidiaries, please mention them:

....

....

Do you have any comments or suggestions you would like to add it on the subject of study?

....

....

Thank you for your interest in filling out the questionnaire.